

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING APLICADAS NAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR DO MARANHÃO: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO MARANHÃO.

ANSELMO BAGANHA RAPOSO

FLORIANÓPOLIS

2.003

ANSELMO BAGANHA RAPOSO

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING APLICADAS NAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR DO MARANHÃO: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO MARANHÃO

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração do Centro de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de mestre em Administração.

Orientador: Prof.Dr. Carlos W. Mussi

FLORIANÓPOLIS, 2003

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING APLICADAS NAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR DO MARANHÃO: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO MARANHÃO

ANSELMO BAGANHA RAPOSO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade federal de Santa Catarina, e, 20 de fevereiro de 2001.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

---

Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi  
Orientador

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes Rocha  
Membro

---

Profª Drª Maria Regina Nina Rodrigues  
Membro

Ofereço o esforço deste estudo a minha  
companheira e esposa, Maria Francisca  
Tereza Azedo Matos Raposo, minha  
Chica, que me acompanha a 15 anos  
nesta vida e acompanhou de muito perto  
a realização deste trabalho

## AGRADECIMENTOS

- A Deus, por todas as maravilhas que realizou em minha vida.
- Aos meus pais Benedito dos Santos Raposo e Vera Eliza Baganha Raposo, pela vida e pelas primeiras aulas.
- A Universidade Estadual do Maranhão, pela política de formação adotada nos últimos quatro anos.
- Ao Professor Dr. Carlos W. Mussi, orientador deste trabalho, pelo profissionalismo e constante atenção.
- Ao Professor Nelson Colossi, cujas observações e sugestões certamente enriqueceram o trabalho.
- A Professora Maria Cristina Mendonça, amiga e companheira de Centro, pelo indispensável apoio computacional.
- Aos Colegas de mestrado e de Universidade Gustavo, Gilson, Macedo e Evaldo, pela força e incentivo que muito contribuíram para o Início, meio e fim deste trabalho.
- Aos professores que foram membro da banca, cujas observações e sugestões certamente enriqueceram o trabalho.
- A Anselmo Junior, Armando e Artur, pela torcida organizada.
- A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

## RESUMO

O propósito desta pesquisa foi identificar o processo de desenvolvimento das estratégias corporativas de marketing aplicadas no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão, considerado o período de 1996 a 2000. O estudo traçou como objetivos específicos : 1) identificar, na literatura, as estratégias corporativas de marketing recomendada as Instituições de Ensino Superior; 2) verificar, junto ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão, as estratégias corporativas de marketing utilizadas no período de 1996 a 2000; 3) comparar e contrastar os resultados identificados na literatura e aquelas estratégias corporativas de marketing utilizadas pelo Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão; 4) Descrever os administradores universitários em função de: formação acadêmica, conhecimento e interesse pelo marketing, no período escolhido para análise; 5) propor modelo de atuação ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais em que possam ser otimizados resultados da sua atuação. Esta pesquisa foi classificada como qualitativa, fazendo uso da metodologia de estudo de caso selecionado sendo os sujeitos sociais os administradores do CECEN/UEMA, que, no momento da pesquisa, ocupavam cargos de Diretores de Cursos e Chefes de Departamentos. Para obtenção e análise dos dados primários foi usado um questionário semi-estruturado, não disfarçado, aonde se realizou doze entrevistas. Foi realizada também observação direta, como forma de coleta de dados primários, pretendendo-se a constatação de informações fornecidas. A análise documental da missão e filosofia institucional, de projetos, relatórios das atividades, jornais e revistas da instituição, bem como do material de divulgação institucional foi o meio pelo qual os dados secundários foram coletados. Os resultados demonstraram que dos dose administradores entrevistados, apenas 01 possui curso de graduação em administração, no entanto, está no cargo por também ser licenciado em matemática. Nenhum possui especificamente pós-graduação na área, apesar de um possuir um curso afim na área de qualidade e produtividade. Quanto à educação continuada pode-se verificar uma participação maior dos Chefes de Departamentos em seminários, cursos e congressos, do que os Diretores de Curso. Quanto ao interesse pelo marketing apenas quatro dos pesquisados conhecem marketing, mas apenas a nível de noções, como definições e outros termos, apesar de todos terem demonstrado interesse em conhecer melhor os conceitos de marketing para aplicar em seu curso ou departamento. O CECEN/UEMA, adota informalmente as estratégias de marketing global e desenvolvimento de estratégia de crescimento (como penetração de mercado e desenvolvimento de novo produto). Vale ressaltar que estas estratégias são adotadas de forma implícita pela UEMA/CECEN. Cabe ressaltar, entretanto, com base na observação direta empregada na pesquisa e nos documentos analisados, que a UEMA/CECEN, quando desenvolve determinada estratégia de marketing constante na literatura, o faz sem que seus administradores a tenham reconhecido como tal ou que faça parte de um planejamento formal da instituição. As estratégia de relação com o mercado, posicionamento de produtos e serviços, relações com a concorrência, portfólio acadêmico, não são adotadas pela UEMA/CECEN, não havendo assim, congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas nestas instituições. Assim, é possível afirmar, com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, que, de forma geral, a prática de marketing ainda não se tornou explícita na UEMA/CECEN, devido à carência da maioria dos administradores, de formação em marketing e real conhecimento dos aspectos teóricos do tema.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the process of development of the corporate strategies of marketing applied in the Center of Education, Exact and Natural Sciences of the State University of Maranhão, considering the period from 1996 to 2000. The study traced the following specific objectives: 1) to identify, in the literature, the recommended corporate strategies of marketing for higher education institutions; 2) to verify, close to the Center of Education, Exact and Natural Sciences of the State University of Maranhão, the corporate strategies of marketing used in the period from 1996 to 2000; 3) to compare and contrast the results identified in the literature and those corporate strategies of marketing used by the Center of Education, Exact and Natural Sciences of the State University of Maranhão; 4) to describe the university administrators in function of: academic formation, knowledge and interest for the marketing, in the period chosen for analysis; 5) to propose a model of performance for the Center of Education, Exact and Natural Sciences in that can maximize results of its performance. This research was classified as qualitative, making use of the methodology of study of selected case being the social subjects the administrators of CECEN/UEMA, that, in the moment of the research, they occupied positions of Directors of Courses and Bosses of Departments. For obtaining and analysis of the primary data was used a semi-structured questionnaire, not disguised, where he/she took place twelve interviews. It was also accomplished direct observation, as form of collection of primary data, being intended the verification of supplied information. Analyze the documental of the mission and institutional philosophy, of projects, reports of the activities, newspapers and magazines of the institution, as well as of the material of institutional popularization the middle for which the secondary data were collected was. The results demonstrated that of the interviewed administrators, 01 just possess graduation course in administration, however, it is in the position for also to be licensed in mathematics. None specifically possesses masters degree in the area, in spite of a to possess a kindred course in the quality area and productivity. With relationship to the continuous education a larger participation of the Bosses of Departments can be verified in seminars, courses and congresses, that the Directors of Course. With relationship to the interest for the marketing four of those researched just know marketing, but just at level of notions, as definitions and other terms, in spite of everybody they have demonstrated interest in knowing the marketing concepts better to apply in its course or department. CECEN/UEMA, adopts informally again the strategies of global marketing and development of strategy of crest ( and market penetration and development product). it is Worth to stand out that these strategies are adopted in an implicit way by UEMA/CECEN. It fits to stand out, however, with base in the observation direct made in the research and in the analyzed documents, that UEMA/CECEN, when it develops certain strategy of constant marketing in the literature, he/she makes it without its administrators have recognized it as such or that is part of a formal planning of the institution. Their relationship strategy with the market, positioning of products and services, relationships with the competition, academic portfolio, is not adopted by UEMA/CECEN, not having like this, consistency among the literature and the actions developed in these institutions. Thus, it is possible to affirm, with base in the revision of the literature and in the field research, that, in a general way, the marketing practice didn't become still explicit in UEMA/CECEN, due to the lack of most of the administrators, of formation in marketing and real knowledge of the theoretical aspects of the theme.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Definição do Problema.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.3	Justificativa.....	15
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	Estratégias de marketing em organizações universitárias.....	16
2.2	Relacionamento com o Mercado.....	17
2.2.1	Marketing indiferenciado .....	19
2.2.2	Marketing diferenciado.....	19
2.2.3	Marketing concentrado.....	20
2.3	Posicionamento de produtos ou serviços mercado.....	21
2.4	Relações com a concorrência.....	23
2.4.1	Líder de Mercado.....	26
2.4.2	Desafios de mercado.....	27
2.4.3	Seguidor de mercado.....	28
2.4.4	Nichos de Mercado.....	29
2.5	Atuação globalizada.....	30
2.6	Portfólio Acadêmico.....	31
2.7	Desenvolvimento de estratégia de crescimento.....	36
2.8	Comunicação e marketing institucional.....	37
<b>3.</b>	<b>MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>543</b>
4.1	Delineamento da pesquisa.....	53
4.2	Perguntas de pesquisa.....	53
4.3	Universo da pesquisa.....	54
4.4	Coleta e tratamento de dados.....	54



<b>5.</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1	Caracterização da Universidade Estadual do Maranhão.....	55
5.2	Características dos administradores universitários.....	58
5.3	Estratégias de marketing na Universidade Estadual do Maranhão/ Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN.....	60
5.3.1	Relação com o mercado.....	61
5.3.2	Posicionamento de produtos e serviços no mercado.....	62
5.3.3	Relações com a concorrência.....	64
5.3.4	Atuação globalizada.....	66
5.3.5	Análise do ensino e portfólio acadêmico.....	68
5.3.6	Desenvolvimento de estratégia de desenvolvimento.....	70
5.3.7	Promoção e marketing institucional.....	71
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>75</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>83</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA - 1	Etapas estratégicas na análise dos concorrentes.....	<b>p.</b> 25
FIGURA - 2	Gráfico de portfólio de produto: matriz crescimento-participação de uma empresa diversificada e comparativamente forte.....	33
QUADRO – 1	Matriz de crescimento produto/mercado.....	36
QUADRO – 2	Principais públicos de uma Universidade.....	43
QUADRO - 3	Distribuição de Cursos e Departamentos – CECEN.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo, no qual se vive, passa por diversas transformações, principalmente, nas últimas duas décadas. As distâncias geográficas, econômicas e culturais reduziram os seus espaços, a revolução tecnológica, fez computadores se interligarem no mundo inteiro e consumidores comprarem em tempo real. Mais do que uma sociedade industrial tem-se nesta década de 90, de forma ampla e geral, uma sociedade da informação e do conhecimento massificado. O cidadão sofre mudanças e se transforma no agente consumidor mundial, passando a comprar em vários mercados.

A globalização traz conceitos como: reengenharia, qualidade total, planejamento participativo, criatividade, sinergia, *benchmarking* e tais conceitos começam a influenciar prestadores de serviços como as Universidades, Hospitais, Correios, Exército, entre outros.

As universidades, como não poderiam deixar de ser, vêm sofrendo grande influência destes novos conceitos e, em decorrência disto, vem alterando a sua relação com a sociedade como prestadoras de serviços, refletindo diretamente no ensino, na produção de conhecimento através da pesquisa e no retorno deste conhecimento à sociedade (extensão).

No final do século XX, fala-se muito da qualidade na Universidade e da Universidade de Qualidade. No entanto, para que isto seja possível, é necessário que esta esteja inserida no contexto das tradições sócio-culturais, econômicas e políticas do Brasil.

A universidade é aberta à sociedade e esta abertura causa um efeito de dupla troca, em que a mesma, influencia com aquilo que produz de conhecimento e é influenciada pelos desejos e anseios desta. Cabendo, entretanto, à Administração da Universidade (Reitor, Pró-reitores, Diretores de

Centro, Chefes de Departamento até Diretores de cursos) desenvolver estratégias que propiciem diálogo contínuo e sistemático com a sociedade, no sentido de compreender melhor os desejos que permeiam os seus diferentes segmentos e, conseqüentemente, melhor definir as especificações dos serviços educacionais a serem prestados à mesma.

Segundo Kotler e Fox (1994, p.22), destacam-se três dimensões que figuram, como parte do processo decisório nas organizações. Em primeiro lugar, figura a necessidade da organização em pensar estrategicamente a curto, médio e em longo prazo. Em segundo, está a necessidade da integração dos elementos internos e a análise do ambiente externo para detectar ameaças e novas expectativas. E em terceiro a necessidade da definição da missão, objetivos e metas.

Essas dimensões que figuram como um marco do pensamento estratégico, incluem a orientação para o mercado e permitem a cristalização do “conceito de marketing”.<sup>1</sup>

Afinal, é no arsenal de marketing que são encontradas as armas mais poderosas para o enfrentamento do embate competitivo. No entanto, a sobrevivência das organizações não será conseguida simplesmente fazendo um bom trabalho, mas, sim, pela busca da excelência para se alcançar algum sucesso em mercados caracterizados pelo crescimento gradativo e altamente competitivo. Conhecer e satisfazer clientes com ofertas competitivamente

---

<sup>1</sup> O “conceito de marketing” assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos. (Kotler, 1998). O “conceito de marketing” é um tipo de abordagem filosófica, onde a chave do sucesso empresarial consiste em voltar a atenção para o cliente, proporcionando sua satisfação e tornando a empresa um órgão dedicado a criar e atender demanda. Nesta perspectiva, a função de marketing tem como objetivo o estabelecimento de trocas voluntárias de valor entre a organização e seus mercados. (Silveira, 1992).

superiores é a chave para um bom desempenho estratégico. No caso das Universidades, as estratégias de marketing se apresentam como parte do processo decisório para prestação dos serviços educacionais.

O marketing educacional pode ser entendido, segundo Franco (1994, p.68) como:

um procedimento global da instituição para se sintonizar perfeitamente com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando-lhe, através de funcionários e professores, a prestação do serviço educacional, coerente com suas expectativas.

Neste sentido, a adoção do conceito de marketing pelas universidades brasileiras representa uma forma de gestão, aonde o emprego de suas técnicas, viria de encontro ao desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e as potencialidades da organização, e as mudanças de suas oportunidades de mercado.

### **1.1 Definição do problema**

Pressupõe-se que a aplicabilidade de estratégias corporativas de marketing, baseados no “conceito de marketing”, contribui para a determinação de serviços educacionais mais adequados, que permitam maior competitividade e efetividade das IES.

Através de acompanhamento de um estudo de caso, especificamente, da Universidade Estadual do Maranhão, através do Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN), pretende-se, trabalhar o seguinte problema de pesquisa:

Como as estratégias corporativas de marketing têm sido desenvolvidas, no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão, considerado o período de 1996 a 2000?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o processo de desenvolvimento das estratégias corporativas de marketing aplicadas no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais (CECEN) da Universidade Estadual do Maranhão, considerado o período de 1996 a 2000.

Para perseguir o objetivo geral foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- 1- Identificar, na literatura, as estratégias corporativas de marketing recomendadas as IES;
- 2- Verificar, junto ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão, as estratégias corporativas de marketing utilizadas no período de 1996 a 2000;
- 3- Comparar e contrastar os resultados identificados na literatura e aquelas estratégias corporativas de marketing utilizadas pelo Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN da Universidade Estadual do Maranhão;
- 4- Descrever os administradores universitários em função de: formação acadêmica, conhecimento e interesse pelo marketing, no período escolhido para análise;

- 5- Propor modelo de atuação ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais em que possam ser otimizados resultados da sua atuação.

### 1.3 Justificativa

Instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de marketing. Algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente idéias de marketing, enquanto muitas escolas particulares estão ainda se conscientizando sobre o que o marketing tem a oferecer.

Segundo Kotler (1994, p. 25), as Instituições tornaram-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudança. Quando fundos ou outros recursos passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a se preocupar. Se novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgiram, essas instituições ficaram mais receptivas a possíveis soluções, como marketing.

A escolha do tema Estratégia de Marketing em Instituições de Ensino Superior no Maranhão, justifica-se pela sua relevância no meio acadêmico, já que é um tema ainda pouco explorado no Brasil e principalmente no Estado do Maranhão, tanto em termos práticos quanto conceituais. O ineditismo também se justifica pois até o momento desconhece-se qualquer estudo sobre as estratégias corporativas de marketing na Universidade Estadual do Maranhão.

Em termos práticos, este estudo fornecerá à Universidade Estadual do Maranhão especificamente ao Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais, uma contribuição para que o mesmo possa montar as suas estratégias de *marketing* e preparar a instituição para o mundo globalizado, de clientes cada vez mais insatisfeitos. E em termos conceituais, tentará também analisar até que ponto, as estratégias corporativas de *marketing* estão presentes na UEMA/CECEN.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item aborda as estratégias de marketing recomendadas pela literatura atual e a aplicação, mais específica, no contexto das organizações universitárias. Para tanto, procedeu-se revisão da literatura, a nível internacional e nacional, buscando subsidiar o conhecimento do tema.

### 2.1 Estratégias de marketing em organizações universitárias

Este item aborda as estratégias de marketing recomendadas pela literatura atual e a aplicação, mais específica, no contexto das organizações universitárias, para tanto, procedeu-se revisão da literatura, a nível internacional e nacional, buscando subsidiar o conhecimento no tema.

Marketing, sob o enfoque estratégico, está voltado precipuamente para o desenvolvimento de uma resposta efetiva, não só da área de *marketing*, mas da organização como um todo. Portanto, as estratégias de *marketing* são componentes da estratégia global da organização.

Segundo Kotler e Fox (1994, p.97), é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada.

Desta forma, o *marketing* estratégico, congrega um conjunto de decisões que combinam harmonicamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing. Trata-se de uma postura de ação administrativa e de um processo decisório que, a partir da definição da missão e do escopo da organização, procura identificar os públicos que serão o foco central



do esforço de marketing e desenvolver um composto de benefícios procurados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo, assim como, explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento de vantagens competitiva

Para alcançar os objetivos de marketing em uma Instituição de Nível Superior, devem ser desenvolvidas, a princípio, as seguintes orientações estratégicas: Relação com o mercado, posicionamento de produtos ou serviços no mercado, relações com a concorrência, atuação globalizada, portfólio acadêmico e desenvolvimento de estratégias de crescimento.

## **2.2 Relacionamento com o mercado**

É importante conceituar mercado, visto que, tal conceito é bastante confuso. No entanto, existe uma infinidade de aplicações do termo na teoria econômica, nos negócios em geral e no *marketing* em particular.

Segundo Stanton (1980, p.58),

pode-se definir mercado como sendo um local onde compradores e vendedores reúnem-se e transacionam, onde mercadoria e serviços são postos à venda, e onde ocorre a transferência de posse.

Os mercados são compostos por clientes, que diferem em vários aspectos. Eles podem diferir em termos de desejos, recursos, localizações, atitudes de compra e práticas de compra. Qualquer uma destas variáveis pode ser utilizada para segmentar um mercado.

A segmentação de mercado é um conceito originário da economia, pois os economistas clássicos a viam como forma de maximizar os lucros com base na sensibilidade do consumidor a preços. Os primeiros estudiosos do marketing, por sua vez, já se preocupavam com o fato de que nem todos os indivíduos pareciam ser clientes em potenciais para determinado produto.

Ao enunciar o conceito de segmentação de mercado, em 1956, Wendell Smith observou que “a segmentação se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de *marketing* às exigências do consumidor ou usuário”.<sup>3</sup> Portanto, segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea.

Qualquer mercado pode ser segmentado de diferentes maneiras. O profissional de marketing reconhece uma necessidade substancial não atendida que possa representar uma oportunidade lucrativa no mercado. Ao identificar um conjunto de segmentos (marketing de multsegmentos) cada um recebendo uma oferta diferente e apropriada.

O ponto de partida para o processo de segmentação de mercados é, portanto, a definição do mercado em que atua a empresa para um determinado produto. Este problema é chamado seleção do mercado-alvo, no qual, consiste em um grupo de clientes que partilham necessidades e características comuns as quais a organização decide atender. A organização, conforme Kotler (1998, p.52), pode adotar três estratégias de marketing de cobertura de mercado:

---

<sup>3</sup> – Veja-se o artigo clássico de Smith, Wendell R. product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(7): 3-8, p.5, 1956.

### 2.2.1 Marketing indiferenciado

A empresa pode ignorar as diferenças de segmentos de mercado e, com apenas uma oferta, ela foca as necessidades dos compradores, em vez de as diferenças entre eles. Deste modo, desenvolve um produto e um programa de *marketing* que atrairá um número mais amplo de compradores. Confia na distribuição e na propaganda de massa. Procura dotar o produto com uma imagem superior nas mentes dos consumidores.

O *marketing* indiferenciado acarreta redução de custos. A ausência de pesquisa e planejamento de segmentação de mercado reduz os custos da pesquisa de mercado e do gerenciamento do produto.

Segundo Kotler (1998, p.225), as dificuldades surgem no desenvolvimento de um produto ou serviço que satisfaça todos os clientes. As organizações que utilizam o *marketing* indiferenciado costumam desenvolver uma oferta diferenciada aos maiores segmentos, o que resulta em menor satisfação nos segmentos menores. O resultado é que os segmentos maiores podem ser menos lucrativos, uma vez que atraem muita concorrência.

### 2.2.2 Marketing diferenciado

Neste caso, a empresa opera em diversos segmentos de mercado e desenvolve diferentes programas para cada segmentos.

Segundo Kotler (1998, p. 232), “o marketing diferenciado cria maior volume de vendas do que o marketing indiferenciado. Entretanto, também aumenta os custos do negocio”. Provavelmente os seguintes custos são maiores: Custo de bonificação do produto, custo de produção, custos Administrativos, custos de estoques e custo de promoção

### 2.2.3 Marketing concentrado

Ainda de acordo com Kotler (1998, p.226), uma terceira estratégia de cobertura de mercado, o *marketing* concentrado, é especialmente atrativa, quando os recursos da organização são limitados. Em vez de perseguir uma pequena participação em um grande mercado, a organização se concentra em uma grande participação de alguns poucos submercados.

O *marketing* concentrado é uma excelente maneira das pequenas empresas conseguirem um apoio contra concorrentes maiores e com maior volume de recursos.

Para Kotler e Armstrong (1993, p.87), por meio do *marketing* concentrado a organização pode obter uma forte posição no segmento que atende, devido a seu maior conhecimento das necessidades do segmento, e da reputação especial que adquire. E ela também, obtém grande economia devido à especialização em produção, distribuição e promoção. Se o segmento é escolhido corretamente, a empresa pode obter um elevado índice de lucro em seu investimento.

Tonks e Farr (1995, p.33), em estudo exploratório realizado para levantar as mudanças ocorridas na educação superior do Reino Unido, propõem a análise geodemográfica para segmentação do mercado.

O estudo de Gabbot e Sutherland (1993, p.28), que ressalta a importância do sistema de informação de mercado para análise dos mercados potenciais de estudantes de ensino superior, também fazem referência ao modelo geodemográfico, como forma de segmentar mercado.

Na segmentação geodemográfica, o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas como: idade, tamanho da família, ciclo de

vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social. As variáveis demográficas são as bases mais comuns para distinguir grupos de consumidores. Uma razão é que os desejos, preferências e taxas de uso dos consumidores estão, freqüentemente, associados às variáveis demográficas. Outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de ser mensuradas.

### **2.3 Posicionamento de produtos ou serviços no mercado**

O termo posicionamento tem sido utilizado com vários enfoques distintos: posicionamento de marca, posicionamento do produto, posicionamento de vendas etc. O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Segundo Rocha e Christensen (1999, p.51),

posicionamento do produto é a imagem obtida pelo produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: o tipo de oferta que a empresa faz (produto), a que grupo de consumidores no mercado (grupo-alvo), com relação às ofertas dos concorrentes (concorrência).

O posicionamento do produto orienta as decisões de marketing, definindo a resposta esperada dos consumidores com relação aos benefícios funcionais e psicológicos relevantes do produto. Os principais elementos do posicionamento são os seguintes:

a) Produto (o quê):

A primeira questão é a definição da oferta que a empresa faz ao mercado. Essa definição deve envolver tanto os aspectos tangíveis, quanto os aspectos intangíveis do produto, tanto os benefícios funcionais como os psicológicos.

b) Grupo-Alvo (a quem?):

A Segunda questão consiste na escolha do grupo de consumidores no mercado, a que a empresa irá visar com sua oferta específica.

c) Concorrência (quem?):

A terceira questão, finalmente, coloca o produto da empresa sob a perspectiva da concorrência, respondendo as seguintes perguntas:

- Que outros produtos ou marcas são considerados pelos consumidores como substitutos adequados do nosso?
- Existem nichos ainda não explorados no mercado?
- Como deve o consumidor identificar nosso produto, comparativamente à concorrência?

A evolução do ambiente competitivo tem levado as organizações a descobrirem que as estratégias de *marketing* de massa ou de variedade de produtos podem tornar-se inadequadas na atualidade. Mercados de massa estão se diluindo em centenas de mini-mercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos, serviços e de canais de distribuição. As organizações vêem-se, assim, compelidas a adotar o

marketing direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver compostos de *marketing* mais ajustados a cada segmento, concentrando seus esforços nos clientes que elas apresentem melhores condições de atender.

Contrariamente ao que propõem o *marketing* massivo e o de variedade de produtos e serviço, o marketing direcionado envolve a escolha de bases de segmentação, a identificação de segmentos de mercado e a seleção de segmentos como alvo da ação estratégica. O desenvolvimento de produtos/serviços e de programa de *marketing* é específico para cada segmento. Um caso extremo de *marketing* direcionado é o *marketing* individualizado, onde cada cliente é visto como um mercado em potencial, refletindo desejos e necessidades únicos.

O posicionamento desejado pela empresa, tanto do ponto de vista corporativo, do negócio, ou do produto, pode ser muito diferente da imagem que é efetivamente projetada no mercado. Isto se deve ao fato de que a imagem de uma empresa é formada por seu posicionamento atual e passado, experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo pelos compradores em seu contato com a empresa e seus produtos, imagens projetadas pelas empresas e produtos concorrentes e impactos do ambiente externo. Assim, mesmo que a empresa não tenha buscado um posicionamento, ela terá uma imagem no mercado, essa imagem poderá ser difusa ou contraditória, se a empresa não procurou desenvolvê-la de forma consistente.

## **2.4 Relações com a concorrência**

O mundo passa por grandes transformações e em uma velocidade de tempo real, tanto os cidadãos quanto às empresas ficam imaginando o que os espera. O motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas sua velocidade acelerada.

As empresas nem sempre percebem que seus mercados estão sempre mudando. As exigências do cliente e as forças competitivas mudam significativamente, a cada período de poucos anos. A estratégia do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso.

Com a aceleração das mudanças, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade.

As estratégias genéricas produto-mercado de Ansoff e Kotler não incorporam outra dimensão que é a concorrência. As estratégias genéricas competitivas, desenvolvidas por Alderson, Porter e Treacy e Wieserman, identificam a relação entre a estratégia produto-mercado e a de seus concorrentes. Assim, as estratégias de marketing devem considerar não apenas as necessidades dos consumidores-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes.

Para Kotler (1998, p.208),

o primeiro passo é a análise do concorrente, o processo de identificar concorrentes-chaves: analisar seus objetivos, forças, fraquezas, estratégias e padrões de reação; e selecionar quais concorrentes atacar e quais evitar. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas que posicionem fortemente a organização contra seus concorrentes e que lhe dêem a maior vantagem competitiva possível.

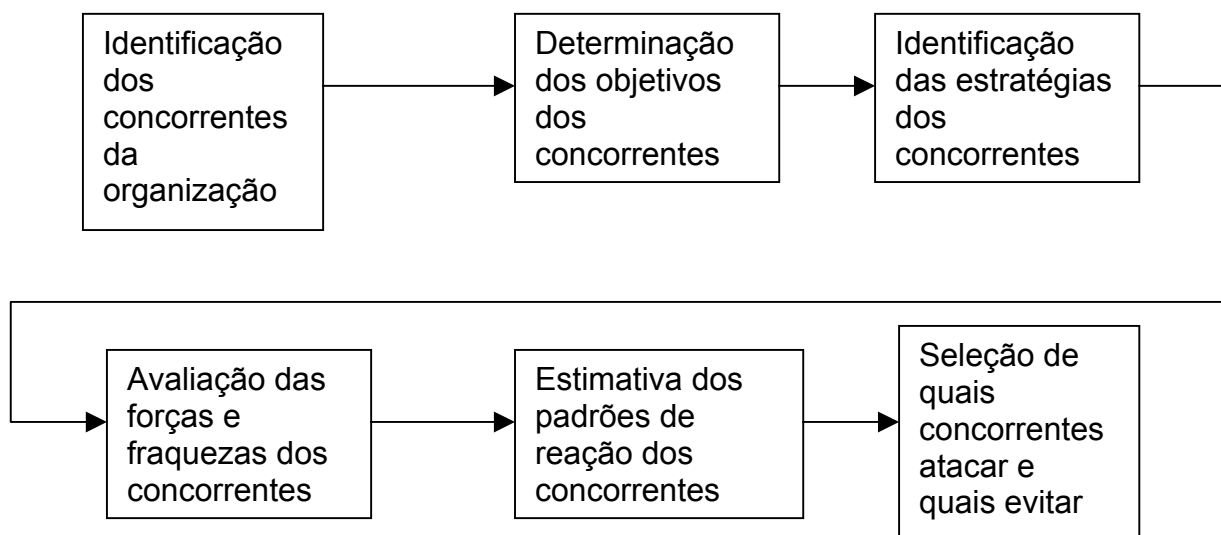
Para que se possa planejar estratégias de marketing competitivo, a organização precisa saber tudo o que for preciso sobre seus concorrentes como:

- Quem são seus concorrentes?
- Quais são seus objetivos?
- Quais são suas estratégias?
- Quais são suas forças e fraquezas?
- Quais são seus padrões de reação?



As principais etapas estratégicas na análise dos concorrentes são mostrados na Figura 1.

Figura 1 – Etapas estratégicas na análise dos concorrentes



Fonte: Kotler, 1994.

Tendo identificado e avaliado os principais concorrentes, a organização deve desenvolver amplas estratégias de marketing competitivo que melhor posicionem sua oferta nas mentes dos consumidores contra as de seus concorrentes – estratégias que dêem à organização ou a seu produto/serviço a vantagem competitiva mais forte possível.

Kotler apud Strozier (1989) predice que, a competição entre as universidades será maior entre a elite de escolas que adorem estratégias de marketing.

Um outro fator importante, é que não há uma receita pronta para todas as organizações. Cada organização deverá adaptar e criar as suas estratégias de acordo com a sua realidade e cultura organizacional, dentro da sua disponibilidade de recursos financeiros e outros.

Kotler e Armstrong (1993, p.32), adotam a seguinte classificação para as posições competitivas, baseadas no papel que a organização desempenha no mercado-alvo: a) de liderança, b) de desafio, c) de seguidora, ou d) de ocupante de nicho.

#### 2.4.1 Líder de Mercado

A maioria dos setores tem um reconhecido líder de mercado, uma organização com a maior participação de mercado. Ela geralmente lidera as outras organizações em termos de alterações de preços, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição e gastos com promoção. O líder pode ou não ser admirado ou respeitado, mas as outras organizações admitem seu domínio. O líder é um ponto focal para concorrentes, uma organização a se desafiar, imitar ou evitar.

A vida de uma organização-líder não é fácil. Ela deve manter uma constante vigília. Outras organizações estão sempre desafiando suas forças e sondando suas fraquezas. O líder de mercado pode facilmente deixar passar uma mudança no mercado e cair para segundo ou terceiro lugar. Uma inovação de produto pode surgir e prejudicar o líder. Ou a organização líder pode se tornar lenta e acomodada perdendo terreno para rivais mais ágeis.

As organizações líderes desejam continuar em primeiro lugar, mas isto exige estratégias em três frentes, segundo Kotler e Armstrong (1993, p.48). Primeiro, a organização deve descobrir formas de expandir a demanda total. Em geral, o líder de mercado deve procurar novos usuários, novos usos e maior uso para seus produtos ou serviços. Segundo, ela deve proteger sua atual participação de mercado através de eficientes ações defensivas e ofensivas. O líder deve evitar ou reparar fraquezas que proporcionem oportunidades para seus concorrentes. Deve manter custos baixos e preços alinhados. Mas a melhor defesa é um bom ataque, e a melhor resposta é uma contínua inovação. Terceiro,

a organização pode tentar expandir ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o tamanho do mercado permaneça constante. Maiores participações tendem a produzir maiores lucros quando os custos unitários caem com o aumento da participação de mercado, ou quando a organização oferece um serviço de qualidade superior e cobre amplamente o custo de oferecer esse nível de qualidade.

#### 2.4.2 Desafio de mercado

Algumas vezes, as organizações que ocupam o segundo lugar, terceiro lugar ou um lugar mais baixo em um setor, são bastantes grandes. Estas organizações podem adotar uma das duas estratégias competitivas. Elas podem atacar o líder e outros concorrentes em uma luta agressiva por uma maior participação de mercado (desafiantes de mercado), ou podem acompanhar os concorrentes e não perturbar o mercado (seguidores de mercado).

Segundo Porter (1985, p.153) o desafiante pode atacar o líder de mercado, uma estratégia de alto risco mas com grande potencial de ganho que faz sentido caso o líder não esteja atendendo o mercado adequadamente. Para obter sucesso neste ataque, a organização deve ter alguma vantagem competitiva sustentável sobre o líder – uma vantagem de custo que possa levar a redução de preços, ou a capacidade de oferecer maior valor por um preço superior. Ao atacar o líder, um desafiante deve também encontrar uma maneira de minimizar a reação deste. De outro modo, seus ganhos terão curta duração.

O desafiante pode evitar o líder e atacar organizações de seu próprio porte, ou organizações de menor porte. Muitas destas organizações estarão em situação de carência financeira, não atendendo bem seus consumidores. Assim, de acordo com Kotler (1998, p.353) o objetivo estratégico do desafiante depende de qual concorrente ele escolher atacar. Se a organização perseguir o líder do mercado, seu objetivo pode ser arrancar dele uma certa participação de mercado,

ou assumir a liderança do mercado. O ponto importante continua sendo: a organização que deve escolher cuidadosamente seus oponentes e ter um objetivo claramente definido e possível de ser atingido.

#### 2.4.3 Seguidor de mercado

Nem todas as organizações desafiam o líder de mercado. O líder nunca aceita facilmente o esforço para atrair seus consumidores. Se os atrativos do desafiante são preços baixos, melhores serviços, ou aspectos adicionais do produto, o líder pode rapidamente igualar estas ofertas para dispersar o ataque. Ele provavelmente tem maior poder de resistência em um confronto. Uma luta difícil pode deixar ambas as organizações enfraquecidas. Assim o desafiante deve pensar duas vezes antes de atacar. Portanto, muitas organizações preferem seguir o líder, ao invés de atacá-lo.

De acordo com Porter (1985, p.158), isto não quer dizer, que os seguidores de mercado devem saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos consumidores. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado-alvo, tais como, localização, serviços e financiamento. O seguidor é um dos principais alvo de ataque dos desafiadores, portanto, deve manter baixos seus custos e alta a qualidade de seus produtos e serviços. Deve também penetrar em novos mercados, à medida que eles se abrem. Seguir não é o mesmo que estar passivo ou existir como uma cópia do líder. O seguidor deve definir um caminho de crescimento, mas que não gere retaliação competitiva.

Conforme Kotler (1998, p.363), os seguidores de mercado se dividem em três tipos principais. O clonador, que não cria nada, ele simplesmente tenta viver dos investimentos do líder do mercado. O imitador, que copia algumas coisas do líder, mas mantém alguma diferenciação em termos de propaganda, preços e outros fatores. O líder não se incomoda com o imitador enquanto este

não o ataca agressivamente. O imitador pode até ajudar o líder a evitar acusações de monopólio. Finalmente, o adaptador que se baseia nos produtos e programas de marketing do líder, freqüentemente melhorando-os. O adaptador pode escolher vender para diferentes mercados para evitar confrontação direta com o líder. Mas muitas vezes o adaptador se torna um futuro desafiador, após adaptar e melhorar os produtos desenvolvidos.

#### 2.4.4 Nichos de mercado

Quase toda organização inclui divisões que se especializam em atender nichos de mercado. Ao invés de perseguir todos os mesmos grandes segmentos do mercado, estas divisões visam a segmentos dentro de segmentos, ou nichos. O fundamental é que organizações com baixas participações no mercado total podem ser altamente lucrativas por meio de uma estratégia de nicho.

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p.43),

a principal razão porque os nichos são lucrativos, é que a empresa de nicho de mercado acaba de conhecer tão bem o grupo de consumidores-alvo, que atende suas necessidades melhor do que as demais empresas que casualmente vendam para aquele nicho. Como resultado, a empresa de nicho pode cobrar um preço com uma margem bem mais elevada sobre seus custos devido ao valor adicional que proporciona. Enquanto a empresa que pratica o marketing de massa consegue elevado volume, a empresa de nicho atinge elevadas margens.

O importante é que o nicho é de pouco interesse para os grandes concorrentes. E a organização pode desenvolver as habilidades e a boa vontade dos consumidores, necessárias para se defender do ataque de qualquer grande concorrente à medida que o nicho cresce e se torna mais atrativo.

A idéia central da estratégia de nichos é a especialização. A organização deve se especializar em termos de mercado, consumidor, produto ou composto de marketing.

Para Kotler e Armstrong (1993), a estratégia de nicho apresenta o grande risco de que o nicho de mercado possa esgotar-se ou ser atacado. Esta é a razão pela quais muitas organizações praticam a estratégia de nichos múltiplos. Desenvolvendo dois ou mais nichos, a organização aumenta suas chances de sobrevivência. Até mesmo algumas grandes organizações preferem uma estratégia de múltiplos nichos para atender ao mercado inteiro.

No marketing competitivo, uma organização para ser bem sucedida, deve fazer um trabalho melhor do que seus concorrentes na tentativa de satisfazer os clientes-alvo. Portanto, de acordo com Kotler, (1998) as estratégias de marketing devem se adaptar às necessidades desses clientes e também às estratégias dos concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição no mercado, a organização deve encontrar a estratégia capaz de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis.

## **2.5 Atuação globalizada**

Nesta década (90), as organizações não podem mais dar atenção apenas a seus mercados domésticos, não importando o quanto ele seja grande, pois muitos setores são de abrangência global. Para Keegan (1989), uma organização global é aquela que operando em mais de um país, ganha vantagens em produção, marketing e vantagens financeiras, em custos e reputação, que não estão disponíveis para concorrentes puramente domésticos.

A organização global vê o mundo como um único mercado. Ela minimiza a importância de fronteiras nacionais e produz, compra produtos e

serviços, levanta capital e vende em qualquer lugar onde puder fazer um bom trabalho.

Devido ao fato das organizações em todo o mundo estarem se globalizando com grande rapidez, as organizações domésticas voltadas para setores globais devem agir. Isto não significa que organizações de pequeno e médio porte devam operar em vários países para obter sucessos. Conforme Keegan (1989, p.91), estas organizações podem praticar uma estratégia de nichos globais.

## **2.6 Portfólio acadêmico**

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutante. Nos anos 50, a resposta era aumentar a eficiência da produção. Nos anos 60 e 70 eram decorrentes de programas de aquisição e diversificação. Viam seus negócios como *portfólio* de investimentos ao qual acrescentavam negócios promissores e removiam negócios decadentes. Nos anos 80 as empresas decidiram permanecer nos negócios que conheciam bem.

O modelo de *portfólio* de negócio ou produto, como é também chamado, foi desenvolvido pelo *Boston Consulting Group*, também chamado de BEG, uma renomada empresa de consultoria e administração.

Conforme Kotler e Fox (1985), as instituições educacionais geralmente têm muitos programas e desejos, mas com recursos limitados não podem sustentar tudo, elas devem escolher quais programas receberão ênfase e quais podem necessitar ser desnivelados para baixo ou retirados.

A universidade como qualquer outro investidor, deverá rever temporariamente os seus portfólios, fazendo uma avaliação permanente do seu ensino, pesquisa e extensão. O mundo atual vem exigindo organizações cada vez mais enxutas, fazendo com que as mesmas optem por programas que sejam rentáveis sob pena de serem esmagadas pelo grande projeto globalizante. Isto não deixa de ser um processo extremamente doloroso, mas o mercado mundial sugere que cada instituição focalize suas finanças e outros recursos em programas que adiantem sua missão, construa força institucional e encontre as necessidades de identificar o mercado alvo. A ferramenta de portfólio incorpora cada uma das três dimensões.

Segundo Kotler e Fox (1985, p.81), a Universidade de Michigan usa os seguintes critérios para eliminar programas:

- Qualidade: o programa é de qualidade e ação apropriada para a missão da Universidade?
- Recursos necessários: o programa considerado é custoso em relação a outras necessidades educacionais e do programa da escola e do college?
- Economia de custo: o programa pode ser menos dispendioso ou combinado com outras unidades para alinhá-lo como parte e missão da escola ou pode ser transferido?
- Serviços: o programa tem um serviço significativo e valioso para outras unidades na universidade?

Cada área de negócio que possuir independência operacional em termos de contrato de custos e centro de lucros sob determinadas situações pode constituir-se em uma Unidade Estratégica (UEN).

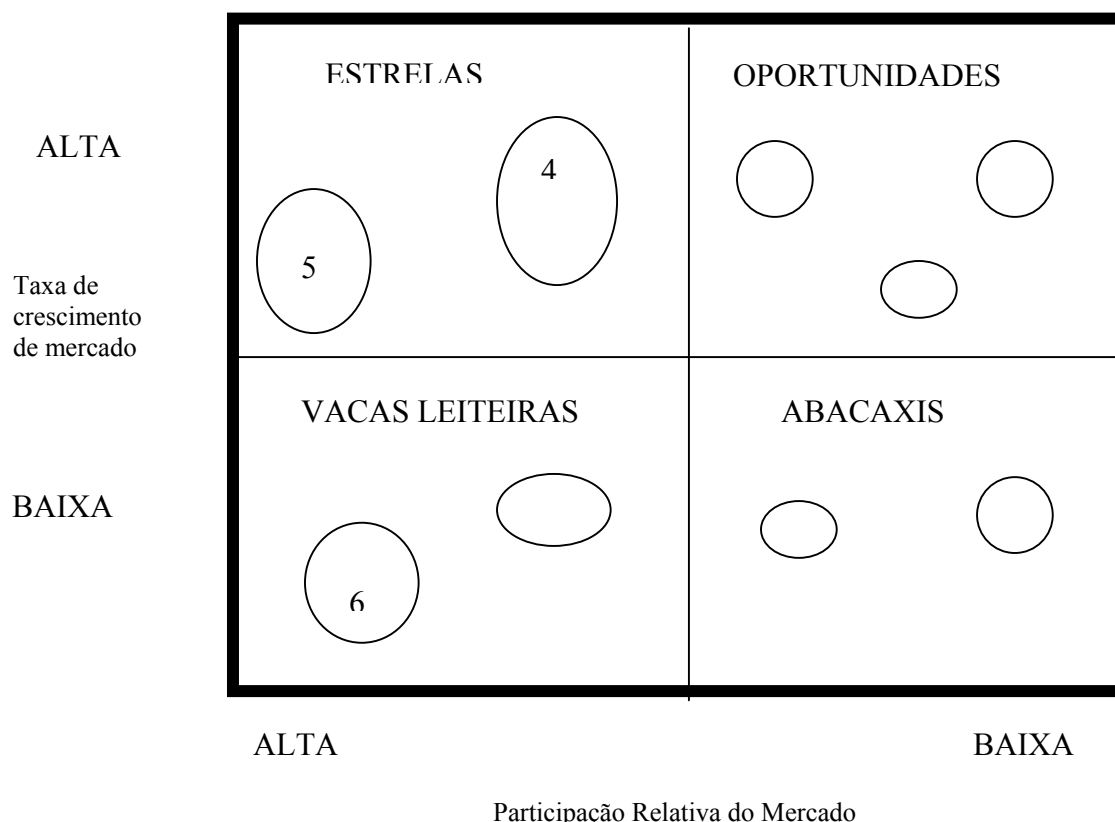


Quando uma empresa possui mais de uma unidade estratégica, a somatória dessas unidades poderá constituir-se em um portfólio de negócio que poderia ser configurado e administrado dentro de uma missão corporativa única, ou sob missões específicas para cada unidade.

Por outro lado, a sinergia criada pela coordenação das atividades entre as várias UENs pode ajudar no futuro o novo propósito para a organização.

O *Boston Consulting Group* (BEG), importante empresa de consultoria de administração desenvolveu e popularizou a matriz crescimento participação mostrada na Figura 2.

Figura 2 – Gráfico de Portfólio de produto: matriz crescimento-participação de uma empresa diversificada e comparativamente forte.



FONTE: The product Portfólio. Perspectives, nº 66, Boston, The Boston Consulting Group, 1970

Os oito círculos representam os tamanhos e posições atuais de oito unidades de negócios de uma empresa hipotética, o tamanho de cada negócio em termos de dinheiro é proporcional à área do círculo, assim os dois maiores negócios são o 5 e o 6, a localização de cada unidade de negócio indica a sua taxa de crescimento de mercado e a participação relativa do mercado.

No eixo vertical, a taxa de crescimento do mercado proporciona uma medida da atratividade do mercado. No eixo horizontal a participação relativa no mercado serve como medida da penetração da organização no mercado. Dividindo a matriz participação-crescimento como indicado pode-se distinguir quatro tipos de UENs.

- a) Oportunidades ou Menino Prodígio: são negócios que operam em mercados de alta taxa de crescimento, mas com participação relativa de mercado baixo. O termo oportunidades é apropriado porque a empresa precisa refletir muito antes de investir em um negócio que pode dar certo ou errado.
- b) Estrelas: são os negócios considerados oportunidades que foram bem sucedidas, possuem alto crescimento, alta participação de mercado e que podem ou não ter fluxo de caixa alto-suficiente.
- c) Geradores de Caixa ou Vaca Leiteira: são negócios ou serviços de crescimento lento e alta participação. Essas UENs já estabelecidas e bem sucedidas necessitam de menos investimento para manterem a sua participação no mercado, assim, geram receitas significativas e constantes, que a organização usa para pagar suas contas e para sustentar outras Unidades de Negócios de Serviços, que necessitam de investimentos.
- d) Abacaxis: os abacaxis são negócios de baixa participação de mercados de baixo crescimento tipicamente, geram pouco lucro ou dão prejuízos. embora possam gerar alguma receita.

Segundo Kotler (1998, p. 81), a tarefa seguinte da empresa é determinar que objetivo estratégia e orçamento atribuir a cada UEN. Quatro estratégias podem ser adotadas:

- Crescimento: o objetivo é aumentar a participação do mercado da UEN, mesmo sacrificando ganhos em curto prazo;
- Manutenção: o objetivo é preservar a participação de mercado da UEN;
- Desaceleração: o objetivo é aumentar o fluxo de caixa em curto prazo da UEN, independentemente do efeito a longo prazo.
- Eliminação: o objetivo é vender ou liquidar o negócio, porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outras atividades.

Com o passar do tempo, as UENs mudam de posição na matriz de crescimento-participação. Cada UEN têm um ciclo de vida. Muitas UENs começam como oportunidades e mudam para a categoria de estrelas, se são bem sucedidas. Mais tarde, tornam-se vacas leiteiras, à medida que o crescimento do mercado diminui. Por fim, morrem ou transformam-se em abacaxis, já no fim de seu ciclo de vida. A organização precisa acrescentar produtos e unidades continuamente à sua estrutura para conseguir que alguns deles se tornem estrelas e, eventualmente, vacas leiteiras, para ajudar a financiar outras UENs.

Conforme Kotler e Armstrong (1993) esse tipo de análise pode ajudar a administração a compreender a situação geral da organização a perceber a contribuição de cada negócio ou serviço, a destinar recursos para seus negócios e a orientar a organização para um futuro sucesso.

## 2.7 Desenvolvimento de estratégia de crescimento

Além de avaliar os negócios correntes, projetar o portfólio de negócios envolve o esforço de encontrar negócios e serviços que a organização universitária deve levar em consideração para o futuro. Um recurso útil para identificar oportunidades de crescimento, segundo Kotler (1998), é a matriz de crescimento produto/mercado desenvolvido por Ansoff, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de crescimento produto/mercado

	PRODUTOS ATUAIS	NOVOS PRODUTOS
MERCADOS ATUAIS	1-Estratégia de penetração de mercado	3-Estratégia de desenvolvimento de produto.
MERCADOS NOVOS	2-Estratégia de desenvolvimento de mercado	4-Estratégia de diversificação.

Fonte: Kotler (1998)

Primeiramente a empresa considera se pode aumentar sua participação de mercado com seus produtos e mercados atuais (Estratégia de Penetração de Mercado). Em seguida, considera se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (Estratégia de Desenvolvimento de Mercado). Finalmente considera se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial a seus mercados atuais (Estratégia de Desenvolvimento de Produto).

- a) Estratégia de Penetração de Mercado: a organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais.
- b) Estratégia de Desenvolvimento de Mercado: a organização procura o crescimento, levando seus produtos atuais e novos mercados.
- c) Estratégia de Desenvolvimento de Produto: a organização procura o crescimento por intermédio de desenvolvimento de produtos aprimorados e novos pra seus mercados atuais.
- d) Estratégia de Diversificação: a organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos.

## **2.8 Comunicação e marketing institucional**

O programa total de comunicação de marketing de uma organização – chamado “mix de promoção” – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, marketing direto e venda pessoal, que a organização utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing. Estas quatro principais ferramentas promocionais são definidas abaixo de acordo com Kotler (1998):

- Propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado.
- Promoção de vendas: incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.

- Venda pessoal interação: face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentação de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos.
- Marketing direto: uso de correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais.

O composto de marketing global, não apenas o composto promocional, deve ser orquestrado para transmitir e definir o posicionamento estratégico pretendido pela empresa.

Dentro destas categorias existem estratégias específicas, tais como: apresentação de vendas, *displays* de ponto-de-compra, propaganda especializada, shows comerciais, feiras, demonstrações, catálogos, literatura, notícias na imprensa, *posters*, competições, prêmios, cupons e cartões de troca.

Gerrie (1986, p.31) enfatiza que:

no Reino Unido, as instituições de ensino superior como a Imperial College tem adotado em seus canais de comunicação, o vídeo institucional para enfatizar a universidade para estudantes potenciais e seus pais. Já a London Business School criou uma gráfica de tempo integral para produzir maior agilidade e realce no material institucional, como parte do processo de comunicação aos estudantes.

Portanto, embora o “mix de promoção” seja a atividade primária de comunicação da organização, todo o composto de marketing – promoção e produto, preço e praça – deve ser coordenado de forma a obter-se o maior impacto de comunicação.

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p.89), o comunicador de marketing deve tomar as seguintes decisões estratégicas: a) identificar o público-alvo; b) determinar os objetivos da comunicação; c) planejar a mensagem; d) escolher o meio através do qual enviar a mensagem (canais de comunicação); e) selecionar a fonte da mensagem; e f) coletar o *feedback*.

a) Identificar o público-alvo:

Uma comunicação eficaz atinge diretamente os interesses de uma pessoa ou grupo específico. Uma faculdade desejará as audiências-chave e seus interesses específicos para fornecer-lhes informações preparadas sob medida para suas necessidades

Audiências-alvo potenciais incluem todos os públicos e mercados da instituição. Ela necessitará desenvolver um programa para cada audiências-alvo, não apenas para duas ou três dessas audiências.

b) Determinar os objetivos da comunicação:

Uma vez que o mercado-alvo tenha sido definido, o comunicador de marketing deve decidir qual resposta o público deseja. É claro que, na maioria dos casos, a resposta final é a compra. Mas a compra é o resultado de um longo processo de tomada de decisão do consumidor. O comunicador de marketing necessita saber em qual estado o público-alvo agora se encontra e para qual ele deve ser transportado. “A audiência-alvo pode estar em qualquer um dos seis estados de prontidão do comprador – consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção ou compra”.(Kotler e Armstrong, 1993).

c) Planejamento da mensagem:

Após definir a resposta desejada da audiência-alvo, o comunicador desenvolve a mensagem. Uma mensagem ideal deve atrair a atenção, captar o interesse, despertar o desejo e obter ação (conhecida como modelo AINDA). Na prática, poucas mensagens levam o consumidor a atravessar todas as fases do

modelo, da atenção à ação. A instituição pode necessitar usar mensagens e tipos diferentes de comunicação em vários estágios do processo de comunicação.

Uma mensagem tem conteúdo e formato. A preparação do conteúdo exige conhecimento da audiência-alvo e o que motivará a responder. Assim, o comunicador necessita selecionar um formato que atraia a atenção, desperte interesse e apresente a mensagem claramente.

d) Seleção de canais de comunicação:

O comunicador deve selecionar mídias ou canais de comunicação eficientes. Os canais de comunicação são de dois grandes tipos: pessoal e impessoal.

- Comunicação pessoal: Inclui comunicações diretas dos representantes da instituição (ex-alunos, funcionários do departamento, responsáveis por admissões) e conversas boca a boca entre vizinhos, amigos, familiares e colegas – uma forma altamente persuasiva de comunicação. Frequentemente, a influência pessoal é um fator poderoso nas decisões de inscrição, matrícula ou doação de dinheiro para uma instituição.

As instituições podem estimular para que os canais de influência pessoal ajam conforme seus interesses. Kotler (1998, p.245) enumera algumas providencias possíveis:

1. Identificação de indivíduos e grupos que sejam influentes e devam esforços extras a elas;
2. Desenvolvimento de líderes de opinião, munindo-os de informações e pedindo que as ajudem (em captações de fundos ou matrículas);
3. Trabalho através de pessoas influentes, como presidentes de clubes, funcionários do governo e outros;



4. Encaminhamento de press release e material de propaganda a essas pessoas;
  5. Desenvolvimento de propaganda que seja forte em “valor de comunicação”.<sup>4</sup>
- Comunicação impessoal. Os canais impessoais são o meio que transmite mensagens sem contato ou interação pessoal. Eles incluem a mídia, atmosferas e eventos. A principal mídia é composta pela imprensa (jornais, revistas, mala direta), a mídia eletrônica (rádio e televisão) e a mídia visual (outdoors, cartazes, posters). As atmosferas são ambientes projetados que criam ou reforçam as inclinações do comprador em favor de um produto. Eventos são ocorrências projetadas para comunicar mensagens para o público-alvo. Os departamentos de relações públicas providenciam entrevistas coletivas para a imprensa, grandes inaugurações, turnês públicas e outros eventos para se comunicarem com públicos específicos.

e) Seleção da fonte da mensagem.

O efeito de uma comunicação sobre uma audiência será influenciado pela forma como esta percebe o comunicador. As mensagens transmitidas por fontes altamente confiáveis serão mais persuasivas. Três fatores permeiam a credibilidade da fonte: experiência, confiabilidade e agradabilidade. Experiência é o grau pelo qual o comunicador é percebido possuir a autoridade necessária para o que está sendo divulgado. Geralmente, alunos ou graduados recentes são percebidos como experientes no funcionamento da faculdade. Os professores mostram grande experiência quando conversam sobre suas áreas de especialização. A confiabilidade está relacionada a quão objetiva e honesta é a fonte. A agradabilidade está relacionada a quão atraente a fonte é para a audiência.

---

<sup>4</sup> - ROBERTSON, Thomas S. Innovative behavior and communications. New York: Holt, Rinehart & Wiston, 1971, cap 9.

f) *Coleta do feedback:*

O comunicador deve pesquisar os efeitos da mensagem sobre a audiência-alvo. Isto nos leva a descobrir se o público-alvo recebeu a mensagem, quantas vezes ele a viu, de quais pontos ele se lembra, como ele se sentiu a respeito da mensagem e suas atitudes presentes e passadas acerca do produto e da organização. O comunicador também deve mensurar o comportamento resultante da mensagem – quantas pessoas compraram um produto, falaram com outros a respeito dele ou visitaram a organização.

Em termos de Instituições de Ensino Superior – IES, as universidades “possuem grandes responsabilidades de comunicação” (Kotler, 1984). No entanto, não é dada muita ênfase a esta variável no Brasil, embora praticamente toda as universidades tenham área de assessoria de imprensa.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, lembrado por Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos. Os maiores promotores e relações públicas das instituições educacionais parecem ser esses elementos, em função de suas identificações com as mesmas. Surpreendentemente, tais “veículos” são quase totalmente esquecidos dos planos promocionais das instituições.

Desta forma, devem ser considerados sempre, os principais públicos que circundam uma Instituição de Ensino Superior. De acordo com Martins (1996), os principais públicos de uma universidade, são classificados em sete tipos: apoiadores, fornecedores, reguladores, internos, agentes, clientes e públicos em geral.

O Quadro 2, especifica os principais públicos de uma Universidade no Brasil, segundo a classificação acima, relacionando as suas respectivas funções.

Quadro 2 – Principais públicos de uma Universidade

<b>Principais Públicos</b>	<b>Funções</b>
Apoiadores: Fundações, Empresas, Governos, Empresas, Associações.	Provedores, fornecem recursos financeiros e tecnológicos.
Fornecedores: Fundações, Empresas, Governos.	Fornecem materiais, máquinas, equipamentos e serviços.
Reguladores: Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Conselhos Estaduais de Educação e Legislativos Municipais.	Impõem regras de conduta e determinam as condições legais para funcionamento.
Internos: Pessoal administrativo, corpos docente e discente.	Participam do processo de ensino-aprendizagem.
Agentes: Mídia de massa, Orientadores Educacionais do segundo grau, Professores.	Distribuem os produtos ou serviços aos públicos consumidores.
Clientes: Estudantes em perspectiva (ensino médio), estudantes atuais (matriculados) e empresas (por empregarem os egressos da universidade).	Utilizam-se dos produtos e/ou serviços educacionais oferecidos.
Geral: População local, pais e familiares dos estudantes, concorrentes.	Mantêm interesses no funcionamento e nos resultados da universidade.

Fonte: Martins, 1986.

Para Kotler (1998), o relacionamento dos públicos se dá não somente com a organização, mas também entre si. Um público específico pode ter forte influência sobre as atitudes e comportamentos de outros públicos no que tange à organização. No caso de uma universidade em que os alunos estejam bastante satisfeitos, o entusiasmo deles será transmitido a outras pessoas que poderão tornar-se estudantes em potencial e contribuirá para o fortalecimento do corpo docente, que sentirá que seus ensinamentos são eficazes. Deste modo, a

satisfação sentida pelos estudantes influenciará as atitudes e o comportamento de outros públicos da universidade. Da mesma forma, a insatisfação de um público específico poderá afetar de forma negativa as atitudes de outros públicos.

Sob o ponto de vista da organização, tem especial relevância o relacionamento com os públicos mais importantes, de modo a produzir satisfação entre eles. É tarefa da organização considerar os benefícios a serem oferecidos a cada um de seus públicos mais importantes em troca dos valiosos recursos e apoio.

Para Kotler (1984), no momento em que uma organização começa a pensar seriamente em se dedicar à busca do apoio de um público, estará considerando tal público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos.

Para Kotler e Armstrong (1993), além destas estratégias, deve ainda ser considerado o marketing institucional, que consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou alterar as atitudes e comportamento do público-alvo para com uma organização. Tanto organizações com fins lucrativos quanto as demais praticam o marketing institucional. Empresas de negócios patrocinam relações públicas ou campanhas de propaganda corporativa para “polir” suas imagens. Organizações sem fins lucrativos, tais como igrejas, universidades, instituições de caridade, museus e grupos artísticos fazem o marketing de suas organizações com o objetivo de levantar fundos e atrair membros ou patronos. O marketing institucional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para melhorá-la.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), o primeiro no passo do conhecimento da imagem é realizar uma pesquisa sobre a imagem atual da organização. A maneira como um indivíduo ou grupo vê uma organização é chamada imagem institucional. Diferentes pessoas podem ter diferentes imagens

da mesma organização. A organização pode ficar satisfeita com sua imagem pública ou pode descobrir que tem sérios problemas com esta imagem.

Em seguida, a organização deve decidir qual imagem deseja ter e pode alcançar. Agora a organização deve desenvolver uma estratégia de marketing para alterar sua imagem atual no sentido da imagem desejada.

Conforme Kotler e Armstrong (1993) a propaganda de imagem corporativa é uma das principais estratégias à disposição das organizações para fazerem seu marketing para os vários públicos. “Elas podem utilizar a propaganda de imagem corporativa para construir ou manter uma imagem favorável durante muitos anos. Ou podem utilizá-la para combater efeitos que poderiam prejudicar sua imagem”.

Para Fisher (1986), tal estratégia de marketing institucional somente pode funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

### **3 MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura nacional sobre marketing em Instituições de Ensino Superior – IES. Os primeiros trabalhos acadêmicos, dedicados ao tema, são da década de oitenta.

Martins (1986), em sua tese de doutorado intitulada “As atividades de marketing nas Instituições de Ensino Superior”, identifica e caracteriza o estágio de intensidade e de aplicação das atividades de marketing educacional em IES. Para tanto, levantou a situação das atividades e das práticas de marketing em trinta e uma instituições, no Estado de São Paulo.

Um questionário estruturado foi aplicado aos administradores das instituições escolhidas. Considerando-se a singularidade dos objetivos, não foi viável a utilização de instrumentos semelhantes já testados, que poderiam oferecer garantia de validade e precisão das medidas. Assim, a elaboração do questionário-entrevista foi baseada nos conceitos e princípios da administração de marketing, e no aproveitamento das críticas e contribuições de profissionais das áreas de marketing e de ensino.

O autor chegou a resultados que demonstram um estágio de completa passividade quanto à orientação para o marketing. Segundo ele, nota-se pelas opiniões dos entrevistados, um elevado grau de conscientização da importância de um tratamento mais eficiente e eficaz das dimensões estratégicas e táticas do marketing. Todavia, esses ideais ainda não foram concretizados por ações planejadas, devido basicamente ao desconhecimento da verdadeira extensão do marketing e a falta de pessoal especializado para a gerência e coordenação de suas atividades.

Assim, o esforço total de marketing de uma IES, compreende um razoável elenco de atividades desconhecidas pelos administradores escolares. Por outro lado, muitos institutos executam determinadas atividades de marketing,

sem que seus responsáveis os tenham reconhecido como tais. Finalmente, o autor conclui que é importante depositar plena confiança em que a adoção do conceito de marketing pelas IES proporcionará excelentes resultados sociais, e em que, a médio prazo, surgirão organizações perceptivas, administrativamente modernas, dinâmicas, para o enfrentamento das ameaças e plenamente preparadas para o aproveitamento das oportunidades, enfim, uma Instituição de Ensino Superior totalmente integrada na sociedade.

Martins (1989) publicou o artigo “Adoção do marketing pelas Instituições de Ensino Superior”, onde apresentam os conceitos sobre marketing de serviços educacionais, a metodologia, os resultados e as conclusões da pesquisa realizada nas trinta e uma instituições da Grande São Paulo, que objetivou a identificação e caracterização da aplicação do marketing. Nota-se, porém, que em nenhum momento deste artigo, é feita referencia mais explícita sobre a origem da pesquisa, ou seja, de que se trata de tese de doutorado defendida na Universidade de São Paulo, em 1986, e anteriormente revisada neste tópico.

Ávila (1990), em sua dissertação de mestrado denominada “O papel do Marketing nas Universidades Brasileiras”, fez um estudo prospectivo através do método “Delphi”. Seu objetivo foi prever, que papel o marketing poderá exercer no futuro como um dos instrumentos de gestão das universidades brasileiras.

O estudo prospectivo, por convenção, foi do tipo intencional, não probabilístico, como requerido pelo método “Delphi”, constituído por todos os participantes que devolvessem o questionário preenchido.

Os resultados da pesquisa indicam que a prática do marketing ainda não foi tornada explícita nas universidades brasileiras, confirmado pela inexistência de um órgão administrativo de marketing nessas instituições. A ausência de explicitação na prática do marketing por parte das universidades brasileiras, tanto públicas quanto particulares, pode ser originária do próprio

desconhecimento da maioria de seus dirigentes sobre os aspectos teóricos elementares de marketing.

Conclui o autor que, uma visão das universidades sob a ótica do marketing, implica em uma mudança de mentalidade. Uma orientação da universidade para marketing significa transformá-la numa organização dinâmica, adequada a seu tempo e ao seu público-alvo, contribuindo para diminuir a distância entre a Universidade e a Sociedade.

Tanto Martins como Ávila, comunicaram sua produção científica na reunião anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ANPAD, nos anos de 1988 e 1990, respectivamente.

Anterior a estes dois estudos, a literatura nacional registra o trabalho de Afonso (1984), a respeito do marketing no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior. O objetivo foi alertar que a independência política sem progresso científico, é uma utopia. Segundo o autor, não basta apenas formar profissionais em número suficiente, mas também formar profissionais que atendam às necessidades técnicas e científicas do mercado de trabalho e do desenvolvimento nacional. Assim como em qualquer organização empresarial bem sucedida, a diretoria de uma faculdade deve estar imbuída da filosofia de marketing para que possa desenvolver um composto de Marketing que leve ao sucesso financeiro e educacional, capitalizando as oportunidades de seus mercados. Ora, tal filosofia parte da concepção de que o objetivo primordial do marketing deve ser a interpretação correta do ambiente externo da escola, para que se possa obter uma alocação proveitosa dos recursos.

Conforme Afonso, a filosofia de marketing pode ajudar o dirigente escolar a desenvolver um pensamento criador, sempre benéfico a uma instituição de ensino. O marketing concilia o ético e o moral com o desenvolvimento da técnica, da ciência e da economia. O marketing concilia a lucratividade da



empresa com a satisfação do seu mercado e a responsabilidade social. O marketing é a própria essência da administração moderna.

Nota-se que, mais recentemente, Franco (1994) também teceu considerações a respeito de marketing educacional e da qualidade total em IES. Partindo da definição mais tradicional que se tem para marketing, a de “conquistar e manter clientes”, o autor comenta que no “plano educacional, poderíamos rasteiramente imaginar que conquistar clientes representa preencher todas as vagas subsistentes nos cursos oferecidos pelas nossas instituições. Enquanto isto, manter clientes representaria conservar toda a clientela que optou pela nossa instituição educacional, sem evasão de qualquer natureza”.

Ainda com relação ao assunto, o autor afirma que a distribuição das escolas de ensino superior, no país, não tem seguido, rigorosamente, critérios relacionados com a demanda, exigindo maiores esforços de “conquista” entre as instituições de ensino superior. De outro ângulo, nem sempre a clientela está a buscar o que lhe estamos a oferecer. De igual maneira, não há como imaginar qualidade, numa instituição educacional, se não for qualidade total. Essas “áreas” passíveis de avaliação de uma instituição educativa estão intrinsecamente relacionadas com o projeto institucional da entidade que deseja praticar o marketing educacional e a qualidade total.

Assim, pessoas, coisas, informações, metas e ideologias devem ser plenamente consideradas. Desta forma, para o autor, Qualidade Total e Marketing, não devem ser apenas um “programa” na instituição, mas uma apaixonada vocação para tudo fazer bem feito para a sua clientela e em função de seu compromisso social. Não é, portanto, obra de um “departamento” da instituição, senão da instituição como todo.

As realizações de seminários especificamente voltados para o Marketing em IES é fator a ser registrado como aumento do interesse por esta área. Em maio de 1994, na abertura do segundo Seminário de Marketing

Educacional, realizado em Águas de São Pedro (SP), foi considerado que o Ensino Superior está carente de marketing educacional. O professor Gabriel Mário Rodrigues manifestou a preocupação com o conceito de marketing, que poderia ser interpretado comercialmente, e partiu para definição pela qual o seminário pudesse se balisar: “Marketing é o conjunto de atividades que possibilitam às instituições conquistar e manter clientes. Com clientes a Instituição cresce e pode desempenhar sua função econômica e social”.

Durante a realização do seminário, foram apresentados diversos trabalhos, cabendo destaque para “O que as Universidades e Faculdades Americanas fazem para conquistar e manter alunos”, do Professor Paulo Ivan Vadas e para “As estratégias de marketing para uma boa imagem universitária”, do professor Marcelo Campus de Almeida.

Vadas (1994), demonstrou que vários dos problemas das universidades americanas são similares aos problemas de nossas universidades, e que muitas das técnicas americanas utilizadas para conquistar e manter alunos, podem ser adaptadas às condições brasileiras, como por exemplo: programas que levassem o aluno a participar mais ativamente das atividades acadêmicas; uma visão mais sistêmica por parte das direções das IES com o setor educacional (integração vertical) e com outros setores da sociedade (integração horizontal); e a utilização de sistemas de averiguação da eficácia da implementação de programas através de controles, auditorias, dados estatísticos, acompanhamento dos processos, e feedback.

Em relação à conquista de alunos, Vadas enfatizou a importância das parcerias com as escolas do ensino fundamental e médio; os programas de visitas ao campus universitário; as associações de ex-alunos; a divulgação da imagem da Instituição; e as parcerias com as empresas no sentido de garantir a canalização de aluno ao emprego. Em relação à manutenção de alunos, as Universidades e Faculdades americanas mantêm um alto nível de utilização de recursos didático-pedagógicos. Além disso, as atividades esportivas, sociais e

culturais têm como objetivo principal manter o aluno participante da comunidade acadêmico e orgulhoso da mesma.

Almeida (1994). Apresentou os programas que a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, está implementando na sua proposta de como conquistar e manter alunos. Almeida colocou claramente a necessidade da integração interna da IES como o ponto fundamental da capacidade de atuação da Instituição. Para isso, ele sugeriu a necessidade da IES como ponto fundamental da capacidade de atuação da Instituição. Para isso, ele sugeriu também a necessidade da IES determinar seus objetivos, treinar seus funcionários e orientar todos os participantes do sistema em como trabalhar participativamente, para elevar a qualidade dos produtos educacionais oferecidos e para melhorar as comunicações internas e externas.

Exemplificando o valor das estratégias de comunicação, o Professor Almeida apresentou um vídeo institucional sobre a Universidade Estácio de Sá no qual fica demonstrado como ela busca mostrar aos seus públicos uma imagem de qualidade e de credibilidade na sua atuação junto aos seus clientes.

A questão do atendimento foi abordada como um dos pontos principais da permanência dos alunos na IES particular. Almeida declarou que os funcionários e os professores são os principais responsáveis pela boa imagem da instituição. A interface entre alunos, funcionários e professores é o momento crítico do relacionamento entre a instituição e seus clientes. Portanto, o atendimento bem feito promove uma boa imagem para a instituição junto aos seus alunos.

Conforme pode ser percebido, os trabalhos nacionais discutem as estratégias de marketing de forma mais geral. Há carência de estudos voltados para a abordagem das estratégias de marketing em Instituições de Ensino Superior, de forma mais específica.

Convém destacar que, relacionados aos estudos de marketing em IES, podem ser mencionados ainda os estudos acadêmicos de Silveira (1989), a nível de doutorado, e os de Melo (1981), Silva (1987), e de Amaral (1990), a nível de mestrado, que contemplam aspectos relativos ao marketing em Bibliotecas Universitárias.

Este capítulo complementa a base teórica-empírica, contribuindo também para subsidiar a pesquisa de campo.

## **4.METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, fazendo uso da metodologia de estudo de caso selecionado. Segundo Mattar (1996, p.22), o método de estudo de caso possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados. A Segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

### **4.2 Perguntas de pesquisa**

- a) Quais as estratégias corporativas de marketing desenvolvidas pelo CECEN, da Universidade Estadual do Maranhão, no período de 1996 a 2000?
- b) Qual a congruência entre as estratégias corporativas de marketing recomendadas e aquelas utilizadas pelo Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da UEMA?
- c) Qual o perfil dos administradores universitários, quanto à formação acadêmica, à educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing?

### **4.3 Universo da pesquisa**

Por se tratar de um estudo de caso, a unidade de estudo escolhida de forma intencional é a Universidade Estadual do Maranhão e, como área administrativa da mesma, o Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais. Foram entrevistados seis Diretores de Cursos e seis Chefes de Departamentos do referido Centro.

### **4.4 Coleta e tratamento dos dados**

A presente pesquisa utilizou procedimentos qualitativos. Para obtenção e análise dos dados primários foi usado um questionário semi-estruturado não disfarçado, aonde se realizou doze entrevistas, junto à administração intermediária da UEMA/CECEN. Foi realizada também observação direta, como forma de coleta de dados primários, pretendendo-se a constatação de informações fornecidas.

A análise documental da missão e filosofia institucional, de projetos, relatórios das atividades, jornais e revistas da instituição, bem como do material de divulgação institucional foi o meio pelo qual os dados secundários serão coletados.

## **5. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo compreende a análise e interpretação dos resultados do estudo realizado na Universidade Estadual do Maranhão, especificamente no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais, localizado no Campus de São Luis - MA.

Inicialmente, apresenta-se o histórico da UEMA, suas características e estrutura organizacional.

A seguir, apresenta-se as características dos Administradores Universitários, Chefes de Departamento e Diretores de Curso, da instituição pesquisada, quanto à formação acadêmica, à educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing.

Em seqüência, apresenta-se a adoção de estratégias de marketing de cada universidade, estabelecendo a congruência com as estratégias de marketing revisadas na literatura.

### **5.1 Caracterização da Universidade Estadual do Maranhão**

A Universidade Estadual do Maranhão teve sua origem na Federação das Escolas Superiores do Maranhão, antiga FESM. A FESM foi criada pela lei estadual 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema educacional superior no Maranhão.

Constituída inicialmente de quatro unidades de ensino superior – Escola de Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Educação de Caxias a FESM incorporou a Escola de Medicina Veterinária, em 1975 e a Faculdade de Educação de Imperatriz, em 1979.

A FESM foi transformada em Universidade Estadual do Maranhão pela lei 4.400 de 30 de dezembro de 1981.

A UEMA é uma autarquia de natureza especial, vinculada à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na nova reformulação administrativa do Estado do Maranhão. Goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, de acordo com que preceitua o Art. 272 da Constituição Estadual.

A UEMA teve o seu funcionamento autorizado pelo Decreto Federal 94.143, de 25 de março de 1987 e foi reorganizada pelas Leis nº 5.921/94 e 5931/94, alteradas pelas leis nº 6.663/96 e 7.076/98.

O decreto nº 15.581/97 aprovou o Estatuto da Universidade Estadual do Maranhão.

A UEMA tem por finalidade promover o desenvolvimento integral do homem, cultivar o saber em todos os campos do conhecimento, em todo o Estado do Maranhão, incumbindo-lhe:

- I. Oferecer educação humanística, técnica e científica de nível superior;
- II. Promover a difusão do conhecimento e a produção do saber de novas tecnologias;
- III. Interagir com a comunidade, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e político do Maranhão;
- IV. Promover, cultivar, defender e preservar as manifestações e os bens do patrimônio cultural e natural da Nação e do Estado do Maranhão.



A UEMA para os efeitos de sua administração, conta com Órgãos Deliberativos, Normativos, Executivos, Suplementares e Complementares.

A UEMA possui atualmente 09 Centros, sendo 04 em São Luís e 05 no Interior do Estado (Bacabal, Caxias, Imperatriz, Balsas e Santa Inês), 45 Departamentos e 54 Cursos de graduação. Possui um total de 8044 alunos<sup>5</sup>, 531 professores distribuídos entre as classes de Auxiliar, Assistente e Adjunto.

O Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais - CECEN, é um dos nove Centros da Universidade Estadual do Maranhão. Localizado no Campus de São Luis, possui segundo o relatório de atividades do ano 2000, da Direção do Centro, 1423 alunos regularmente matriculados, 143 professores e 54 servidores.

O CECEN possui atualmente os seguintes cursos e departamentos vinculados a sua estrutura conforme mostra o Quadro 3 abaixo;

Quadro 3 – Distribuição de Cursos e Departamento -CECEN

<i>CURSOS</i>	<i>DEPARTAMENTOS</i>
CIÊNCIAS (Matemática, Física, Química e Biologia)	MATEMÁTICA
LETRAS	LETRAS
PEDAGOGIA	EDUCAÇÃO E FILOSOFIA
HISTÓRIA	HISTÓRIA E GEOGRAFIA
GEOGRAFIA	QUIMICA E BIOLOGIA
CURSO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES	EDUCAÇÃO FÍSICA

Fonte: decreto 15.581/97

<sup>5</sup> - Boletim Estatístico – Pro-reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis – 1º semestre de 1999.

## **5.2 Características dos Administradores Universitários**

Nesta etapa, procura-se descrever e analisar as características dos administradores universitários, quanto à formação acadêmica, à educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing, na UEMA/CECEN.

Para efeito de análise, os Administradores Universitários foram agrupados em Chefes de Departamentos e Diretores de curso.

O CECEN, possui 06 Diretores de Curso, nenhum possui formação acadêmica em Administração ou Pós graduação em Administração, sendo que os mesmos possuem as seguintes formações acadêmicas: Licenciatura em Letras, Pedagogia, Química, História, Bacharelado em Geografia e Engenharia Agrônômica. Quanto à Pós-graduação verifica-se apenas um Mestre em Educação, sendo que os demais são: mestrando em Administração, mestrando em Agroecologia e Letras e uma doutoranda em Educação. Os demais são especialistas.

Quanto à experiência administrativa fora da Universidade apenas um não exerceu cargo administrativo fora da UEMA. Os demais foram chefes de laboratórios, de setores, coordenadores de áreas e de pesquisas. Nenhum dos citados possui experiência administrativa na área de marketing.

Quanto à formação continuada, apenas um participou de seminário ou congresso sobre Marketing, mais especificamente na área de vendas, e não houve nenhuma participação em cursos de curta duração na área de marketing no período de 1996 a 2000.

Todos já leram artigos em revistas sobre marketing, mas pode-se notar, com a entrevista, que existe uma grande confusão entre propaganda e marketing.

Por dirigirem cursos de Licenciatura, pode-se verificar que os mesmos não possuem nenhum interesse pela área de marketing, ficando as leituras apenas com informações complementares, sem aplicação prática.

A UEMA/CECEN possui 06 Chefes de Departamentos, sendo que apenas um possui formação acadêmica na área de Administração, além de possuir Licenciatura em Matemática. Os demais possuem a sua formação básica em: Letras, Educação Física, Veterinária, Geografia.

Quanto à Pós-graduação, nenhum dos Dirigentes a possui na área de marketing especificamente. No entanto, um dos entrevistados é especialista em Qualidade e Produtividade. Os demais são especialistas nas seguintes áreas: Planejamento Curricular, Treinamento Desportivo e em Metodologia do Ensino Superior.

Quanto ao fato de possuírem experiência administrativa fora da Universidade, apenas dois já a tiveram e exerceram cargos como: Diretor Técnico da Federação Maranhense de Vôlei Ball e Encarregado de Cooperativa de Crédito do Banco do Estado do Maranhão. Especificamente sobre administração de marketing, apenas um possui experiência, pois ocupou a Gerência de Vendas e marketing de uma empresa de informática.

Quanto à formação continuada e participação em seminários e congressos, a metade dos Chefes de Departamentos já participou de seminários na área de marketing, tais como: Seminário de Marketing Desportivo, Seminário de Imagens de Produtos e Pessoas e Marketing de Vendas. Em relação a cursos de curta duração, dois dos entrevistados revelaram que participaram de um curso sobre Marketing Global e o outro sobre marketing de Vendas.

Todos já leram artigos, livros e periódicos, em virtude de outras ocupações e cargos que possuíam fora da universidade.

Quanto aos Chefes de Departamentos nota-se um interesse maior pelo assunto, no entanto isto se deve ao fato dos mesmos terem exercido ou pelo fato de exercerem outras atividades fora do Centro, na área de marketing.

Em síntese, verifica-se nesta questão de pesquisa que dos 12 administradores universitários (Diretores de Curso e Chefes de Departamentos) entrevistados, apenas 01 possui curso de graduação em administração, no entanto, está no cargo por também ser licenciado em matemática. Nenhum possui especificamente pós-graduação na área, apesar de um possuir um curso afim na área de Qualidade e Produtividade. Quanto à educação continuada pode-se verificar uma participação maior dos Chefes de Departamentos em Seminários, Cursos e Congressos, do que os Diretores de Curso. Quanto ao interesse pelo Marketing apenas quatro dos pesquisados conhecem marketing, mas apenas a nível de noções, como definições e outros termos, apesar de todos terem demonstrado interesse em conhecer melhor os conceitos de marketing para aplicar em seu curso ou departamento

### **5.3 Estratégias de Marketing na Universidade Estadual do Maranhão/Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN**

No referido item, procura-se descrever e analisar a adoção das estratégias de marketing na Universidade Estadual do Maranhão/Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN, estabelecendo a congruência com as estratégias de marketing especificadas na literatura no período de 1996 a 2000.

Para uma melhor compreensão, dividiu-se as estratégias analisadas em questões da pesquisa.

### 5.3.1. Relação com o mercado

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se a UEMA/CECEN identifica e analisa potencialmente os vários segmentos de mercado.

A pesquisa revelou que a UEMA/CECEN, define o seu mercado alvo, quando oferece a comunidade os Cursos de Licenciaturas em diversas áreas do conhecimento, especificamente em oito. No entanto, ignora as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado, cobrindo todo o mercado com uma única oferta para atender uma demanda reprimida e espontânea. Conforme Kotler (1994), as estratégias de segmentação de mercado, devem identificar e avaliar os diferentes segmentos, através do mercado alvo. Neste caso, a seleção do mercado alvo sendo identificada por meio da demanda espontânea, caracteriza a adoção do marketing indiferenciado, como estratégia de cobertura de mercado. São ignoradas outras estratégias de cobertura de mercado, como o marketing diferenciado e o marketing concentrado.

Pode-se verificar que o CECEN, vem desde a sua criação em 1993, desenvolvendo um único produto, Cursos de Formação de Professores, e tem tido no período de 1996 a 2000, conforme mostra o boletim estatístico da Universidade, a maior demanda em seus vestibulares que os demais Centros em média de 20 candidatos para 01 vaga. A divulgação destes cursos tem-se dado pela propaganda em massa na época do vestibular, e em seu Jornal Interno.

Constata-se, desta forma, que o CECEN adota implicitamente, até mesmo seguindo a política da universidade como um todo, o marketing indiferenciado como guia de ação para atender a uma demanda espontânea. Para Kotler (1994), as estratégias de segmentação de mercado, devem identificar e avaliar os diferentes segmentos, através da seleção do mercado-alvo e desta forma adotar dentre três estratégias de cobertura de mercado, o marketing indiferenciado, o marketing diferenciado ou o marketing concentrado.

Verifica-se, assim, que não há verdadeira segmentação de mercado na UEMA/CECEN, visto que o atendimento a uma demanda espontânea é feito de forma global, adotando, implicitamente, o marketing indiferenciado. Não há, portanto, congruência entre as estratégias de segmentação de mercado constantes na literatura e as desenvolvidas na UEMA/CECEN.

### 5.3.2 Posicionamento de produtos e serviços no mercado

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se a UEMA/CECEN desenvolve esforços para posicionar um produto ou serviço em relação à concorrência, em cada segmento do mercado-alvo.

A pesquisa revelou que a UEMA/CECEN, tem procurado desenvolver esforços para posicionar-se em relação a concorrência, adotando uma série de ações como:

- a) Qualificação do Corpo Docente: no período de 1996 a 2000, foi realizado um convênio nacional com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, para a realização de um Mestrado em Letras para vinte e um professores do Departamento de Letras e um internacional, com o Ministério de Educação de Cuba (IPLAC) para o Mestrado em Ciências da Educação onde foram contemplados 30 professores do Departamento de Educação e Filosofia. Além dos mestrados citados já foram desenvolvidos cinco cursos de especializações em diversas áreas como: Ensino de Ciências (três turmas), Educação Matemática, Ensino de História, Questão Ambiental,
- b) Investimento em Infra-Estrutura: no período de 1996 a 2000, foram realizados vários investimentos em infra-estrutura, como a construção de auditórios, laboratórios de Informática educacional, três laboratórios de

Ensino de Química e um de Biologia, reforma total nos prédios pertencentes ao CECEN e climatização das salas administrativas.

- c) Investimento em Propaganda: foram desenvolvidos programas de divulgação dos cursos, através de Cartazes, Folder e Jornal de circulação interno.
- d) Seminários com a comunidade: foram desenvolvidos pelo CECEN, seminários com professores e alunos do Ensino Fundamental e Médio, para apresentação dos cursos que ali eram desenvolvidos, como por exemplo, o projeto Redescobrimos a geografia.

No entanto não se verificou nenhuma preocupação explícita com a concorrência e a UEMA/CECEN, não utiliza nenhum instrumento para a análise dos seus concorrentes potenciais.

Comparando tais ações com a literatura, verifica-se de acordo com Dimingo (1988, p.34),

que o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo, ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que apelam para um grupo substancial dentro do segmento. Como a UEMA/CECEN, não segmenta mercado, visto que adotam, como ficou evidenciado anteriormente, o marketing indiferenciado como forma global de atendimento a uma demanda espontânea, não é desenvolvida as estratégias de posicionamento e neste caso, não há congruência com o que preconiza a literatura.

Desta forma, constata-se que a UEMA/CECEN, desenvolve esforços para posicionar seu produto, mas não em relação a concorrência em cada segmento de mercado-alvo, pois conforme Dimingo (1988) o posicionamento

estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo. Ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas, que apelem para um grupo substancial dentro do segmento.

### 5.3.3 Relações com a concorrência

Neste Item da pesquisa, procurou-se identificar se a instituição pesquisada analisa o comportamento da concorrência no seu segmento de mercado.

No Maranhão, as Instituições de Ensino Superior que possuem uma concorrência direta com a UEMA/CECEN, são: a Universidade Federal do Maranhão, o Centro Federal Tecnológico e o Centro Universitário do Maranhão, sendo as duas primeiras de caráter público e a terceira privado.

A pesquisa revelou que a UEMA/CECEN apenas acompanha o comportamento da concorrência, através de informações da imprensa e material institucional de outras instituições de ensino superior ou quando a mesma é convidada para participar de encontros de lançamentos de cursos ou serviços.

Apesar de no ano 2000, novas IES privadas terem sido inauguradas em São Luis e no Estado do Maranhão, verificou-se com a pesquisa que a UEMA/CECEN, não possui nenhum instrumento que identifique concorrentes atuais ou futuros concorrentes. De acordo com Kotler (1994), para planejar estratégias efetivas de marketing competitivo, a organização precisa descobrir tudo o que for possível sobre os seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a organização pode encontrar



áreas de vantagem e desvantagem competitiva possível. Este tipo de análise não é desenvolvida na UEMA/CECEN.

Ainda nesta questão, a pesquisa revelou que a UEMA/CECEN, tem desenvolvido ações, até de uma forma inconsciente, para fortalecer a instituição contra a concorrência, como:

- a) Programa de aperfeiçoamento aos servidores para que os mesmos possam atender de forma melhor o aluno que busca informação nos Cursos ou nos Departamentos;
- b) De 1996 a 2000, de acordo com os relatórios de atividades do CECEN, este vem oferecendo em média 99% das disciplinas solicitadas pelos alunos nas matrículas semestrais;
- c) Programa de Capacitação de Docentes a Nível de Mestrado;
- d) Programa de intercâmbio com outras instituições;
- e) Implantação de Pós-graduação a nível de Latu-senso.

Um dos entrevistados afirma que a UEMA/CECEN não está se fortalecendo em relação a concorrência mas apenas se protegendo.

A pesquisa também revela que a UEMA/CECEN não assume uma posição competitiva em relação aos concorrentes, acompanhando-os ou buscando uma maior participação de mercado, sem atacar o líder e outros concorrentes.

Em alguns casos a UEMA/CECEN, vem liderando o mercado, como acontece nos cursos de especializações que possuem a metade do preço das

concorrentes e em serviços como o Programa de Capacitação de Professores em atividade na rede publica estadual e municipal.

Confrontando tais ações com a literatura, verifica-se exatamente o oposto, ou seja, as opções de posição competitiva constam, acompanhar os concorrentes e não perturbar o mercado ou buscar uma maior participação de mercado, atacando o líder e outros concorrentes. Desta forma, mais uma vez constata-se que não há congruência com a literatura.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), após identificar e avaliar os principais concorrentes, a organização deve desenvolver amplas estratégias de marketing competitivo que melhor posicionem sua oferta nas mentes dos consumidores contra as de seus concorrentes – estratégias que dêem à organização ou a seu produto/serviço a vantagem competitiva mais forte possível. Desta forma, a organização pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes, baseado no papel que a organização desempenha no mercado-alvo – o de liderança, de desafio, de seguidora ou ocupante de nicho.

Desta forma, constata-se na UEMA/CECEN, uma clara indefinição de qual posição competitiva desempenha no mercado-alvo, não havendo qualquer adoção de estratégias competitivas.

#### 5.3.4 Atuação globalizada

Esta questão de pesquisa procurou identificar se a UEMA/CECEN possuem algum tipo de parceria com instituições nacionais e internacionais.

Na UEMA/CECEN, verificou-se que existem convênios com a Universidade Federal do Rio de Janeiro para a realização de um Mestrado em Letras Atualmente este mestrado está qualificando vinte e um professores da

Instituição, sendo dezenove do Departamento de Letras vinculado ao CECEN. Possui também parcerias com a Universidade Santa Úrsula e com a Universidade Federal de Pernambuco para a realização de cursos de especialização em Ciências e Educação Matemática.

A UEMA/CECEN, também possui parcerias com o Ministério de Educação de Cuba e através do IPLAC, desenvolve um Mestrado em Ciências da Educação, que está sendo ministrado para quarenta docentes, sendo, vinte e dois do Departamento de Educação e Filosofia e os demais das áreas de Matemática, Química e Física.

Constatou-se, entretanto que não possui nenhum tipo de licenciamento de produto ou serviços com outra instituição nacional ou estrangeira.

De acordo com Kotler (1994), uma estratégia de entrada em mercado estrangeiro é a Joint Venture – associar-se a organizações estrangeiras para produzir ou vender produtos e serviços. A Joint Venture difere da exportação, já que a organização se une a um sócio para vender ou fazer seu marketing no exterior. Difere do investimento direto no sentido de que a associação é formada com alguém no país estrangeiro. Neste caso a UEMA/CECEN é associada com instituições estrangeiras para desenvolver produtos educacionais, como o Mestrado em Ciências da Educação com o IPLAC (Ministério de Educação de Cuba).

Percebe-se que quanto ao marketing global, há certa congruência entre as ações da UEMA/CECEN e o que recomenda a literatura.

### 5.3.5 Análise do ensino e portfólio acadêmico

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se a UEMA/CECEN avalia seus programas e cursos periodicamente, não apenas a nível acadêmico, mas também a nível de mercado.

A pesquisa revelou que a UEMA/CECEN, vem avaliando semestralmente seus cursos, no entanto esta avaliação é feita sem nenhuma padronização ou está embutida em um programa de avaliação da Universidade, sendo feita por iniciativa do próprio Diretor do Curso. Constatou-se que o sistema é baseado em instrumentos específicos (aplicação de questionários), para avaliação docente e discente, além das avaliações dos objetivos estabelecidos em reuniões de Centros e dos seminários de avaliação promovidos pela Reitoria.

Quando se trata da avaliação da prestação de serviços feita pelos Departamentos, verificou-se que esta não está sendo realizada, até pela cultura corporativa e protecionista que ora se instalou nos mesmos. Apenas um Chefe de Departamento revela que no final de cada semestre aplica um questionário junto aos seus alunos, com o objetivo de avaliar a atuação do professor em sala de aula.

Entre os principais entraves para não avaliação dos cursos e programas, a pesquisa apontou os seguintes: forte corporativismo dentro dos Departamentos Acadêmicos, ausência de uma Política Institucional de Avaliação, ausência de profissionais capacitados para implantar um modelo de avaliação, além da própria UEMA/CECEN não está interessada nos resultados da avaliação.

De acordo com Kotler e Fox (1985), a maioria dos métodos/ padrão de análise de portfólios, avalia as Unidades Estratégicas de Negócios – UEN (CURSOS) em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado da UEN e a força da posição da UEN no mercado. Desta forma, através do enfoque do *Boston Consulting Group*, uma organização classifica todas as suas UENs de

acordo com a matriz de crescimento-participação, em quatro tipos; Estrelas, Vacas leiteiras, Oportunidades e Abacaxis. Uma vez que tenha classificado suas UENs, a organização deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro.

Desta forma, identificou-se os cursos e programas de alto crescimento e alta participação de mercado (os mais famosos ou conhecidos/estrelas). Entre os cursos mais famosos ou conhecidos destacam-se: Pedagogia e História. O critério para esta análise é a demanda espontânea medida pelas inscrições do vestibular no período de 1996 a 2000.

Na seqüência, identificou-se os cursos e programas de crescimento lento e alta participação de mercado (vaca leiteira). Constatou-se os cursos de Ciência Habilitação Matemática, Licenciatura em Geografia e Licenciatura em Letras. Também o critério de avaliação é a crescente demanda espontânea e seu baixo custo operacional.

Ainda na seqüência, identificou-se os cursos e programas de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento (oportunidades). Entre os cursos identificados como oportunidades destacam-se: Ciências Habilitação Biologia.

Finalizando esta questão de pesquisa, identificou-se os cursos e programas de crescimento lento e pequena participação de mercado (cursos de menor lucratividade/abacaxis). Constatou-se que na UEMA/CECEN, o curso de menor lucratividade é o curso de Ciências nas habilitações Química e Física. Também o critério de avaliação em ambas instituições, é a baixa demanda espontânea.

Um outro fator importante verificado na pesquisa, é que, a UEMA/CECEN, não utiliza o critério da eliminação de cursos e programas.

Conclui-se desta forma, que a UEMA/CECEN, classifica atratividade do mercado pela demanda espontânea de seus cursos, não analisando a participação relativa do mercado. Assim sendo, os cursos mais procurados pelo mercado são classificados como estrelas e vacas leiteiras, os cursos menos procurados são classificados como abacaxis e os cursos recém criados para atender uma demanda espontânea da sociedade são classificados como oportunidades. De acordo com Kotler e Armstrong (1993), cada instituição deve focalizar suas finanças e outros recursos em programas que adiante sua missão, construa força institucional, e encontre as necessidades de identificar o mercado-alvo. A ferramenta de portfólio acadêmico, incorpora cada uma das três dimensões, as quais, não são analisadas pela UEMA/CECEN. Desta forma, não há congruência entre a literatura e o desenvolvido na UEMA/CECEN.

#### 5.3.6 Desenvolvimento de estratégia de crescimento

Neste referido item da pesquisa, procurou-se levantar se a UEMA/CECEN identifica as oportunidades de crescimento produto/mercado.

A pesquisa revelou uma preocupação dos Diretores de Cursos e Chefes de Departamentos com as estratégias de crescimento. Entre as várias ações, a UEMA/CECEN, tem procurado o crescimento levando seus produtos atuais a novos mercados, como desenvolver cursos de capacitação de docentes em serviços em 08 pólos fora do campus de São Luis, e um convênio com 32 prefeituras que são agrupadas nestes pólos.

A instituição também procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais, atendendo as necessidades do mercado, ou seja, uma demanda espontânea da sociedade; governos(estado e municípios), escolas, comunidades regionais e aos estudantes do ensino fundamental e médio. Outra forma pela qual a instituição procura o crescimento, o desenvolvimento de produtos novos, como é o caso do

Curso de Especialização em Educação Matemática, o segundo da Região Nordeste e o primeiro do Estado do Maranhão, Curso de Especialização em Metodologia do Ensino de Geografia aplicado à questão ambiental.

De acordo com Kotler (1994), as estratégias de crescimento podem ser identificadas através de quatro variáveis: penetração de mercado quando a organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais; desenvolvimento de mercado quando a organização procura o crescimento por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais; e diversificação quando a organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos.

Desta forma, constata-se na UEMA/CECEN uma preocupação e um esforço de atender a demanda espontânea do mercado, para manter e desenvolver seu crescimento institucional. A UEMA/CECEN possui uma política de crescimento mais direcionada à penetração de mercado e ao desenvolvimento de produto. Estas ações correspondem a algumas variáveis das estratégias de crescimento. A UEMA/CECEN está voltada, no momento, para a estratégia de diversificação. Tudo leva a crer que existe congruência entre o proposto na literatura e as ações da UEMA/CECEN, ainda que de maneira não formalizada em um plano de marketing.

#### 5.3.7. Promoção e Marketing Institucional

Nesta questão de pesquisa, identificam-se os instrumentos de promoção utilizados pela a UEMA/CECEN para efetivar os objetivos de comunicação.

A pesquisa revelou por ordem de importância, que na UEMA/CECEN, a propaganda, as relações públicas, a promoção de venda e a venda pessoal, são os meios de comunicação mais utilizados, através de dois canais de comunicação: a comunicação pessoal (pessoa para o público, telefone e face-a-face). A comunicação impessoal (jornais, rádio, televisão, cartazes e pôsteres). Destacam-se nestes canais, os programas de palestras para alunos do ensino médio da rede pública e seus respectivos professores. Constatou-se também, que a UEMA/CECEN considera como parte do composto promocional o corpo docente, discente e ex-alunos. No entanto, pode-se verificar que não existe um controle formal da eficácia da sua comunicação com o mercado.

Para Kotler (1984), o programa total de comunicação de marketing de uma organização – chamado seu mix de promoção – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal, que a organização utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.

Kotler e Armstrong (1993) reforçam a questão, no momento em que dizem que o mix de promoção é a atividade básica de comunicação da organização, embora todo o mix de marketing – promoção e produto, preço e praça – deve ser coordenado de forma a obter-se o maior impacto de comunicação.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, lembrado por Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos, citados em ambas instituições como parte de seu composto promocional. No entanto observou-se, que não há qualquer instrumento de retroação neste tipo de canal, conhecido como influência boca-a-boca que tem considerável efeito na área de serviços educacionais.

Outra estratégia de comunicação a se considerar é o marketing institucional, que consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou



alterar as atitudes e comportamentos do público alvo para com uma organização. Desta forma, perguntou-se, se há estudos sobre sua imagem na sociedade e se a UEMA/CECEN, deseja alterar sua imagem corporativa. Constatou-se que a UEMA/CECEN, não possui estudos sobre sua imagem na sociedade, mas ela deseja, entretanto, manter e aprimorar sua imagem corporativa.

Desta forma, e de acordo com Kotler e Armstrong (1993), o primeiro passo no conhecimento da imagem é realizar uma pesquisa sobre a imagem atual da organização. Em seguida, a organização deve decidir qual imagem deseja ter e pode alcançar. A propaganda da imagem corporativa é uma das principais estratégias à disposição das organizações para fazerem seu marketing para os vários públicos.

Conforme Fisher (1986), tal estratégia de marketing institucional somente pode funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

Conclui-se nesta questão de pesquisa, que a UEMA/CECEN adota instrumentos de promoção, (a promoção de venda e a venda pessoal), através de diversos canais de comunicação, porém sem instrumentos de retroação para verificar sua eficácia. Também não são considerados os principais públicos que circundam uma Instituição de Ensino Superior, que segundo Kotler (1994), no momento que uma organização começa a pensar seriamente em se dedicar à busca do apoio de um público, estará considerando tal público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos. Conclui-se ainda, que, a UEMA/CECEN, não adota o marketing institucional, que conforme Kotler e Armstrong (1993), é uma das principais estratégias de marketing à disposição das organizações para realizarem seu marketing para os vários públicos.

Há, portanto, congruência em parte, no que se refere às estratégias de promoção, e não há, no que tange ao marketing institucional, entre o que relaciona a literatura e as ações praticadas nestas instituições pesquisadas.

## 6. CONCLUSÕES

Com base na revisão da literatura de estratégias de marketing em organizações universitárias e na análise e interpretação dos resultados, apresentam-se, neste capítulo, as conclusões do trabalho.

Com relação ao primeiro objetivo de pesquisa, que buscou caracterizar os administradores universitários quanto à formação acadêmica, à educação continuada, ao conhecimento e ao interesse pelo marketing, a conclusão é de que , somente um dos doze administradores universitários pesquisados ( Chefes de Departamentos e Diretores de Cursos), tem conhecimento formal de marketing, uma vez que possui graduação em administração. A nível de pós graduação, um Chefe de Departamento possui especialização em Qualidade e Produtividade, e um Diretor de Curso está fazendo Mestrado em Administração. Porém, nenhum voltou-se especificamente para a área de marketing. Quanto à educação continuada, tem havido relativa participação em eventos de marketing por parte de alguns Chefes de Departamentos entrevistados, mas somente em eventos de curta duração e de forma assistemática. Nestes eventos, não houve nenhuma apresentação de trabalhos de marketing por parte destes administradores universitários.

Quanto ao conhecimento de marketing, percebeu-se que, mesmo entre os que afirmam conhecer o tema, há certa sobreposição entre os conceitos de planejamento estratégico, propaganda e os de marketing. O interesse pelo tema, não é geral com a justificativa de que os cursos que dirigem não precisarem destes conhecimentos. No entanto todos possuem bastante curiosidade a respeito do assunto e já leram algo sobre o mesmo.

As conclusões quanto ao segundo e terceiro objetivos da pesquisa, que visaram identificar as estratégias de marketing adotado pela UEMA/CECEN e levantar a congruência existente entre estas estratégias e o que está especificado na literatura da área de marketing, são descritas a seguir.

Há congruência em relação a algumas estratégias de marketing expressas na literatura e as ações desenvolvidas na UEMA/CECEN, quanto aos seguintes aspectos:

A UEMA/CECEN adota informalmente as estratégias de marketing global e desenvolvimento de estratégia de crescimento (como penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de novo produto). Vale ressaltar que estas estratégias são adotadas de forma implícita pela UEMA/CECEN.

Cabe ressaltar, entretanto, com base na observação direta empregada na pesquisa e nos documentos analisados, que a UEMA/CECEN, quando desenvolvem determinada estratégia de marketing constante na literatura, o faz sem que seus administradores a tenham reconhecido como tal ou que faça parte de um planejamento formal da instituição.

As estratégias de relação com o mercado, posicionamento de produtos e serviço, relações com a concorrência, portfólio acadêmico, não são adotadas pela UEMA/CECEN, não havendo, assim, congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas nestas instituições.

Assim, é possível afirmar, com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, que, de forma geral, a prática de marketing ainda não se tornou explícita na UEMA/CECEN, devido à carência da maioria dos administradores, de formação em marketing e real conhecimento dos aspectos teóricos do tema. Tudo leva a crer, que apenas a conscientização do assunto, não é fator suficiente para sua aplicação. O desconhecimento de marketing pode ser mencionado como a principal razão da não congruência entre as principais estratégias de marketing identificadas na literatura da área e as ações desenvolvidas na UEMA/CECEN. Cabe destacar, entretanto, que esta afirmação carece de base científica, uma vez que não se constituiu em objetivo específico de estudo, investigar até que ponto, o desconhecimento de marketing pelos

administradores universitários, influencia a prática ou aplicação do marketing nas organizações universitárias.

Assim como o desconhecimento pode se apresentar como fator interveniente, a inexistência de um órgão administrativo de marketing na estrutura da UEMA/CECEN pode ser considerado como causa para a não adoção de marketing, nestas instituições. Porém, da mesma maneira, não há base científica para comprovação da afirmação, uma vez que, este ponto, também não se constituiu em objetivo específico de investigação.

Convém destacar, que, tendo a UEMA/CECEN, autonomia administrativa, a decisão de adotar o “conceito de marketing” e de criar posições formais de marketing em suas estruturas, é uma decisão política interna. Tudo parece indicar que, mais difícil se torna esta decisão, quanto maior o desconhecimento do tema e das vantagens estratégicas que o marketing possibilita à organização.

Esta visão também está presente nos trabalhos acadêmicos de Martins (1986) e de Ávila (1990), quando afirmam, respectivamente, que há um grau elevado de consciência por parte dos administradores universitários, quanto à eficiência e eficácia de marketing, todavia esses ideais não se concretizam em ações planejadas em face da falta de formação em marketing; e que a prática do marketing ainda não foi tornada explícita nas universidades em função do desconhecimento da maioria dos dirigentes sobre os aspectos teóricos do marketing.

Segundo Ávila (1990), a inexistência de um órgão de administrativo de marketing na estrutura das universidades confirma a não adoção de marketing nestas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

De forma geral, pode-se concluir que, a UEMA/CECEN reflete uma preocupação com o seu produto, com a sua produção e/ou com as suas vendas,

não explorando as oportunidades de mercado pelo aproveitamento de vantagens competitivas.

Os Diretores de Cursos e Chefes de Departamentos pesquisados não diferenciam claramente a orientação de marketing daquelas que enfatizam o produto. Por outro lado, a UEMA/CECEN, quando desenvolve algumas das estratégias de marketing constantes na literatura, o faz sem que seus administradores as tenham reconhecido como tais. Na verdade, pode-se concluir, que não existe congruência entre as estratégias de marketing adotada pela instituição pesquisada e as estratégias preconizadas na literatura desta área.

## 7. RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados e as constatações extraídas da pesquisa realizada, que possibilitou a análise da adoção de estratégias de marketing na Universidade Estadual do Maranhão/Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais, recomenda-se:

- a) Que a UEMA/CECEN, realize cursos de Pós-graduação, a nível de especialização, para formação de seus administradores, voltado para o marketing ou, a exemplo do que consta na literatura, integre em seu quadro de recursos humanos, elementos com formação e conhecimento no assunto para implementar a aplicação do “conceito de marketing” na organização.
- b) Que seja criado no Centro de Ciências Sociais Aplicadas, na qual o Curso de Administração está vinculado, um Departamento de Marketing, para viabilizar a implementação do planejamento de marketing, integrado ao planejamento estratégico que devera ser desenvolvido pela Pró-reitoria de Planejamento, de maneira formal, contínua e sistemática.
- c) Que haja todo um redimensionamento da gestão acadêmica da UEMA/CECEN, no sentido da adoção de estratégias de marketing (relação com o mercado, posicionamento de produtos e serviços no mercado, relações com a concorrência, atuação globalizada, análise do ensino e portfólio acadêmico, desenvolvimento de estratégia de crescimento), como um meio para se tornar mais efetiva em seu ambiente e cada vez mais voltada para as transformações da sociedade.
- d) Que novas pesquisas e estudos sejam realizados em outros Centros de Ensino, para ampliar a compreensão do assunto e reforçar o conhecimento do estudo aqui desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, J.S. **Higher education: Knowledge comes from research.** **Marketing News**, v.29, n.7, p.4, Mar. 27, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

EXAME. São Paulo: Abril, v.20, n.12, jun. 1988

FRANCO, E. **Marketing educacional e qualidade**. Revista Universidade, v.1, n.1, p.68-72, jan. /fev.1994. (Anais do 1º Congresso Brasileiro de Qualidade no Ensino Superior).

GABBOTT, M., SUTHERLAND, E. **Marketing information systems universities.** **Marketing Intelligence & Planning**, v.11, n.7, p.19-28, 1993.

GERRIE, A . **Fuelling for schooling.** **Marketing**, v.26, n.9, p.31-2, aug. 28, 1986.

GUNNNERSON, R. **Recruting students. Zip/Target marketing**, v.9, n.7, p 16-21, jul 1996.

HUBER, R.M. **Why not run a college like a business? Across the Board**, v.29, n.11, p.28-32, nov. 1992.

KEEGAN, W.J. **Global marketing management**. 4.ed. Englewood cliffs, nj: Prentice Hall, 1989.

KLAITON, M.A . **Using marketing reserarch to improvise university programs.** **Journal of Professional Services Marketing**, v.9, n.1, p.105-14, 1993.

KOTLER, P., **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle/** Philip Kotler; tradução Ailton Bonfim Brandão – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **MARKETING**. São Paulo: Atlas, 1985.



\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados** / Philip Kotler; [tradução Bazán tecnologia e lingüística]- São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, P, ARMSTRONG, G. N., **Princípios de Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P., FOX, K.F.A. **Strategic marketing for educational institutions**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985.

KOTLER, P., FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São PAULO: Atlas, 1994.

MARTINS, G. de A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior: um estudo na região da grande São Paulo**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – USP, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing** – São Paulo: Atlas, 1996.

MECARTHY, E Jerome. **Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global**, tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas 1997.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M.E. **How to attack the industry leader**. *Fortune*, v.111, n.8, p.153-66, apr. 1985.

ROBERTSON, Thomas S. **Innovative behavior and communications**. New York: Holt, Rinehart &Wiston, 1971

ROCHA, Ângela da CHRISTENSEN, CARL. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, J. **Existe uma saída**. *Veja*, São Paulo, p.62-63, 17-8-1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho científico**, 20ª ed. revisada e ampliada – São Paulo: Cortez, 1996.

SMITH, L.R., CAVUSGIL, T. **Marketing planning for colleges and universities. Long Range Planing**, V.17, n.06, p.104-17, dec.1984.

SMITH, Wendell R. **product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies**. Journal of Marketing, 21(7):3-8, p.5, 1956.

STANTON, William John, **Fundamentos de marketing**. Tradução de Fausto R. Nickelsen Pellegrine, São Paulo: Pioneira, 1980.

TOLEDO, G.L., SILVA, F.S. **Marketing e competitividade**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 16, 1992, Canela, Rs. Anais... Brasília: ENAP, 1992.V.5, p. 178-92.

TONKS, D.G., FARR, M. **Market segments for higher education: using geodimgraphics**. Marketing Intelligence & Planning, v.13, n 4, p.24-33, 1995.

UDELL, J. **How important is pricing in competitive strategy**. Journal of Marketing, jan 1964.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Pró-reitoria de Planejamento. Boletim Estatístico, 1988.

## **ANEXO – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA ESPECIAL UEMA

PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIA DE MARKETING EM IES

NOTAS EXPLICATIVAS:

Esta entrevista semi-estruturada tem como objetivo coletar dados para uma dissertação de mestrado em Administração Universitária na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados serão os indicadores da utilização de estratégias de marketing em organizações universitárias.

O instrumento de coleta é dividido em duas partes:

- 1- Perfil dos Administradores Universitários;
- 2- Diagnostico da adoção de estratégias corporativas de marketing no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da Universidade Estadual do Maranhão.

Os dados e respostas são estritamente confidenciais, sem nenhuma menção de sua origem ou da identidade do respondente.

## **PARTE 1 – Perfil dos Administradores Universitários**

Nesta seção, solicita-se informação sobre a formação acadêmica, educação continuada, conhecimento e interesse pelo marketing, além do perfil socioeconômico. Essas perguntas irão permitir conhecer se os profissionais atuantes na administração universitária tem formação, conhecimento e interesse pelo marketing.

- 1- Qual a sua formação acadêmica?
- 2- Qual cargo você ocupa na Administração da Universidade?
- 3- Você possui alguma experiência administrativa fora da universidade?
- 4- Você tem alguma experiência administrativa na área de marketing?
- 5- Qual a sua Pós-graduação?
- 6- Participou de congressos e/ou seminários na área de marketing de 1996 a 2000?
- 7- Apresentou algum trabalho na área de marketing em congresso ou seminário de 1996 a 2000?
- 8- Já participou de algum curso de curta duração na área de marketing no período de 1996 a 2000?
- 9- Você leu algum livro, periódico, dissertação ou tese sobre marketing de 1996 a 2000? Caso a resposta seja afirmativa, que tipo de leitura?

## **PARTE 2 – ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Nesta seção, solicitam-se informações sobre a adoção das estratégias corporativas de marketing no Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais da UEMA. Essas perguntas irão permitir conhecer se o CECEN desenvolve de alguma forma as estratégias corporativas de marketing.

### **RELAÇÃO COM O MERCADO**

- 1- Como a UEMA/CECEN seleciona o seu mercado alvo?
- 2- Caso a UEMA/CECEN não selecione o seu mercado-alvo, como atua para atrair um maior número de clientes?
- 3- A UEMA/CECEN segmenta mercado?
- 4- Em caso da resposta ser negativa na pergunta 01 porque não segmenta?
- 5- Em caso da resposta ser positiva, como é feita esta segmentação?
- 6- Qual o instrumento que a UEMA/CECEN utiliza para identificar as diferenças de necessidades dos clientes?
- 7- Caso a UEMA/CECEN adote o marketing indiferenciado qual instrumento utiliza para satisfazer todos os clientes com seus produtos e serviços?
- 8- Caso a UEMA/CECEN optar pelo marketing diferenciado, como faz para criar alternativas para os diversos segmentos?
- 9- Caso aja diferenciação entre os produtos como a Instituição faz para reduzir custos?

## **POSICIONAMENTO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS NO MERCADO**

- 1- A UEMA/CECEN tem alguma estratégia de Posicionamento de produtos ou serviços no mercado?
- 2- Caso a resposta seja negativa, o que a Instituição adota?
- 3- Caso a resposta seja afirmativa que estratégia utiliza para posicionar produtos ou serviços?
- 4- A UEMA/ CECEN se preocupa com a concorrência?
- 5- A UEMA/CECEN Utiliza de instrumentos para análise da concorrência?

## **RELAÇÕES COM A CONCORRÊNCIA**

- 1- A UEMA/CECEN acompanha as atividades e desempenho dos atuais e potenciais concorrentes?
- 2- Qual o processo utilizado para identificar concorrentes chaves ou futuros concorrentes?
- 3- Quais as ações desenvolvidas pela Instituição que fortalecem a organização contra seus concorrentes?
- 4- A UEMA/CECEN adota a política de atacar o líder e outros concorrentes? De que forma isto se dá?
- 5- A UEMA costuma liderar as outras organizações em termos de preços, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição e gastos com promoção?

## **ATUAÇÃO GLOBALIZADA**

- 1- A Instituição possui parcerias com outras instituições nacionais ou internacionais para intercâmbio, capacitação de Docentes e desenvolvimento tecnológico?
- 2- A UEMA/CECEN possui algum tipo de licenciamento de produto ou serviço com outra Instituição nacional ou estrangeira? Caso afirmativo qual?

## **ANALISE DO ENSINO E PORTFÓLIO ACADÊMICO**

- 1- A UEMA/CECEN avalia seus Cursos e Programas temporariamente?
- 2- Qual o instrumento que a UEMA/CECEN utiliza para avaliar os seus cursos?
- 3- Quais são os principais entraves para não avaliar os cursos e programas?
- 4- Quando a UEMA/CECEN classifica um curso ou programa como sendo de alto crescimento e participação no mercado?
- 5- Qual a política da Instituição em relação a Cursos e programas de crescimento lento e pequena participação no mercado?
- 6- A UEMA/CECEN utiliza o critério da eliminação de cursos e programas? Caso utilize que critérios são estes?



## **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

- 1- De que forma a UEMA/CECEN identifica as oportunidades de crescimento produto/mercado?
- 2- A instituição procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos?
- 3- Quais os cursos e serviços lançados como novos no mercado?
- 4- Qual o instrumento que a UEMA/CECEN utiliza para acompanhar a instalação de um novo curso ou programa no mercado?

## **PROMOÇÃO**

1. Quais são os meios de comunicação mais utilizados, pela UEMA/CECEN ?
2. Quais os canais de comunicação pessoal mais utilizado pela UEMA/CECEN?
3. Quais os canais de comunicação impessoal mais utilizado pela UEMA/CECEN?
4. A UEMA/CECEN, possui programas de visitação ao campus de escolas do ensino médio e comunidade?
5. A UEMA/CECEN realiza palestras para escolas do Ensino fundamental e médio e o público em geral?

6. Na UEMA/CECEN, a pratica dos diversos instrumentos promocionais é diversificada e continua?
7. Sua instituição controla a eficácia de sua comunicação com o mercado?
8. O sistema de comunicação de sua instituição é próprio, ou através de agência de comunicação?
9. O que a UEMA/CECEN considera como parte do composto promocional?

### **MARKETING INSTITUCIONAL**

1. A UEMA/CECEN tem estudos sobre sua imagem na Sociedade?
2. A UEMA/CECEN deseja alterar sua imagem corporativa?